

LEHRBUCH

Reiner Bröckermann

Personalwirtschaft

Lehr- und Übungsbuch für Human Resource Management

8. Auflage



SCHÄFFER
POESCHEL

Urheberrechtsinfo

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

SCHÄFFER

POESCHEL

Reiner Bröckermann

Personalwirtschaft
Lehr- und Übungsbuch für
Human Resource Management

8., überarbeitete Auflage

2021
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Autor

Prof. Dr. Reiner Bröckermann lehrt Personalwirtschaft und arbeitet als Forscher, Autor und Herausgeber sowie Berater, Coach und Trainer.

*Für meine Mutter, Maria Bröckermann,
und meine Frau, Christina Bröckermann*

Dozenten finden weitere Lehrmaterialien unter
<http://www.sp-dozenten.de>

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de/> abrufbar.

Print: ISBN 978-3-7910-5173-4 Bestell-Nr. 20053-0003

ePDF: ISBN 978-3-7910-5174-1 Bestell-Nr. 20053-0152

ePub: ISBN 978-3-7910-5175-8 Bestell-Nr. 20053-0100

Reiner Bröckermann

Personalwirtschaft

8. Auflage, März 2021

© 2021 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

www.schaeffer-poeschel.de

service@schaeffer-poeschel.de

Bildnachweis (Cover): Covermotiv: © WEV Verlag

Produktmanagement: Alexander Kühn

Lektorat: Adelheid Fleischer

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Unternehmen der Haufe Group

Vorwort

Die achte Auflage beinhaltet zahlreiche detaillierte Veränderungen. Vier Kapitel wurden umbenannt, Texte neu strukturiert. Schließlich sind neue Buzzwords hinzugekommen: adaptives Lernen, Agilität, Arbeit 4.0, Big Data, Candidate Experience, Candidate Journey, Chat-Bot, Collaboration Tool, Compliance, Crowdfunder, CV-Parsing, Design Thinking, Digitalisierung, digitale Transformation, eHRM, Entgelttransparenz, Gefährdungsbeurteilung, HR-Bot, HRM 4.0, künstliche Intelligenz, Lernen 4.0, Nachhaltigkeit, New Learning, New Work, Onboarding, Rehiring, Reshoring, Scrum, Search Retargeting, Servant Leadership, Solidaritätszuschlag, Supportive Leadership, Videointerview, VUCA, Wearable, Webcast, Webinar, Whistleblowing, Work-Life-Blending und einige mehr.

Diese Auflage enthält zudem 115 neue Aufgaben samt Lösungen. Das **Prüfungstraining Personalwirtschaft** bietet ergänzend die Möglichkeit zu einer noch intensiveren Klausurvorbereitung.

Im Lehrbuch ermöglichen neue Textpassagen »Unter der Lupe« ein vertieftes Verständnis. Ferner werden unter der Überschrift »Aus der Praxis« neue Einsichten und Tendenzen geschildert. Nicht nur dadurch, sondern auch durch die übersichtliche, abwechslungsreiche Gestaltung des Textes, die plastischen Schaubilder und das umfassende Stichwortverzeichnis ist dieses Buch ein verlässlicher Begleiter in allen personalwirtschaftlichen Lehrveranstaltungen und, nicht zu vergessen, ein praxisorientiertes Nachschlagewerk im Berufsalltag.

Dem professionellen, verlässlichen Team des Schäffer-Poeschel Verlags, vor allem Herrn Alexander Kühn und Frau Adelheid Fleischer, danke ich für die jederzeit erstklassige Unterstützung.

Über Rückmeldungen, Vorschläge und Ergänzungen würde ich mich freuen.

Prof. Dr. Reiner Bröckermann
Wuppertal, im Frühjahr 2021

Leserhinweise

Leitfragen: Jedes Kapitel wird durch mehrere »Leitfragen« eingeführt. Diese stimmen inhaltlich auf die folgenden Themen ein und verweisen auf die Lernziele des jeweiligen Kapitels. Nach der Lektüre des Textes sollten die Leser in der Lage sein, alle Leitfragen zu beantworten.

Stichwortverzeichnis: Das Stichwortverzeichnis am Ende des Buches dient zum raschen Auffinden von Begriffen, Konzepten und Instrumenten.

2 Personalgewinnung

Leitfragen

- ▶ **Was plant man im Hinblick auf die Personalgewinnung?**
Wie bestimmt man die Zahl, Qualifikation und Kompetenz der benötigten Personen? Wie legt man den Arbeitszeitrahmen für die neuen Beschäftigten fest?
- ▶ **Welche Verfahren der Personalsuche stehen zur Wahl?**
Welche Vor- und Nachteile haben die internen und externen Suchverfahren? Welche Kriterien sind für die Wahl eines Suchverfahrens maßgeblich?
- ▶ **Wie geht man bei der Personalauswahl vor?**
Welche Formen der Bewerbung gibt es und wie analysiert man sie? Welche weiteren Verfahren stehen zur Verfügung, wann und wie setzt man sie ein? Wer entscheidet nach welchen Kriterien über die Einstellung?
- ▶ **Was ist für die Formulierung eines Vertrags entscheidend?**

2.1 Personalgewinnung im Rampenlicht

2.1.1 Aufgaben und Prinzipien der Personalgewinnung

Sowohl die Personalgewinnung als auch der Personaleinsatz sind Aktivitäten eines Unternehmens, die dazu dienen, dass Personal in der erforderlichen **Anzahl** mit der erforderlichen **Qualifikation und Kompetenz** zu dem für die Erstellung der betrieblichen Leistung notwendigen **Zeitpunkt** oder Zeitraum an dem jeweiligen **Einsatzort** verfügbar ist.

Die Personalgewinnung ist, anders als der Personaleinsatz, darauf ausgerichtet, freie Stellen, sogenannte **Vakanzen**, zeitlich unbefristet oder doch zumindest für einige Zeit neu zu besetzen.

Allerdings sind die Grenzen zwischen Personalgewinnung und Personaleinsatz im Einzelfall fließend.

Man bezeichnet die Personalgewinnung auch als Personalbeschaffung, Recruiting, Rekrutierung, Mitarbeiter- oder Personalkquisition. Per-

sonalgewinnung ist aber wohl die zeitgemäße Benennung, weil mit diesem Begriff einerseits ausgedrückt wird, dass man die Beschäftigten und Kandidaten als Menschen schätzt, und andererseits, dass deren Anwerbung und Bindung überaus bedeutsam für die Unternehmen ist.

Mit dieser Begriffsbestimmung liegen die Aufgaben der Personalgewinnung auf der Hand. Die Richtschnur für die Erledigung dieser Aufgaben geben die **Prinzipien der Personalgewinnung**, die sich aus den personalpolitischen Prinzipien ableiten (Kapitel Personalgrundlagen).

Die Personalgewinnung muss sich am **Arbeitsmarktprinzip** orientieren. Das **Arbeitsmarktprinzip** bedingt nicht nur eine rechtzeitige, fundierte Planung und eine an den Erwartungen der Interessenten orientierte Personalsuche. Darüber hinaus gilt es, das Erleben des Bewerbungsprozesses positiv zu beeinflussen. Man spricht in diesem Zusammenhang vom **Candidate Experience**. Die Bewerberinnen und Bewerber sollen positive Erfahrungen mit dem

Vakanzen besetzen

Candidate Experience

Abb. 4.19

Zuständigkeiten bei Personalbeurteilungen		
Form	Beurteiler	Beurteilte
Personalauswahl	Personalwesen, Vorgesetzte, Betriebs-/ Personalrat, Kolleg/inn/en	Bewerber/Innen
Selbstbeurteilung	Mitarbeiter/in	Mitarbeiter/in
Kollegenbeurteilung	Kolleg/inn/en	Kollege/Kollegin
Vorgesetztenbeurteilung	Mitarbeiter/Innen	Vorgesetzte/r
Mitarbeiterbeurteilung	Vorgesetzte/r	Mitarbeiter/Innen
Beurteilung durch Externe	Externe Fachleute	Beschäftigte, Bewerber/Innen
360-Grad-Beurteilung	Alle Kontaktpersonen plus Selbstbeurteilung	Beschäftigte

Quelle: eigene Darstellung

der Beurteilten und sie könnten sich durch persönliche Rivalitäten zu Fehlurteilen hinreißen lassen. Außerdem kann bei den Beurteilten ein Gefühl der ständigen Beobachtung aufkommen, das das Arbeitsklima belastet. Entschließt man sich trotzdem zur Kollegenbeurteilung, erfolgt die Beurteilung entweder in Beurteilungskonferenzen, oder jeder einzelne Beurteiler gibt seine Beurteilung beim Vorgesetzten respektive beim Personalwesen ab (Offert 2019, S. 299).

Vorgesetztenbeurteilungen können ein Element einer Mitarbeiterbefragung oder einer Personalentwicklungsmaßnahme für Führungskräfte bilden. In aller Regel handelt es sich jedoch um Personalbeurteilungen. Vorgesetztenbeurteilungen sind Verfahren, bei denen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das Arbeits- und Führungsverhalten sowie die Fertigkeiten und Kenntnisse ihrer Vorgesetzten bewerten (Bahners 2005, S. 7 ff.)

Vorgesetztenbeurteilungen zielen darauf ab, dem Beurteilten Informationen über sein Verhalten und dessen Wirkung auf Mitarbeiter zu liefern und konkrete Hinweise auf notwendige respektive aus der Sicht der Mitarbeiter wünschenswerte Änderungen des Führungsverhaltens zu geben. Die Mitarbeiter sollen so die Führungsbeziehungen entscheidend mitgestalten.

Als Beurteilungsobjekt kommt abgesehen vom unmittelbaren Vorgesetzten auch der nächsthöhere in Betracht, wenn sein Verhalten als

Vorgesetzter des Vorgesetzten ebenfalls Auswirkungen auf die betroffenen Beschäftigten hat.

Hinsichtlich der Teilnahme an der Vorgesetztenbeurteilung sind Pflicht und Freiwilligkeit für Mitarbeiter und Vorgesetzte möglich. Grundsätzlich geht man davon aus, dass die ungewungene Teilnahme beider Gruppen Offenheit und Ehrlichkeit zur Folge hat. Als Argument für die Verbindlichkeit der Teilnahme spricht hingegen die daraus resultierende große Beteiligung, die eine Erfassung eines breiten Spektrums an Eindrücken ermöglicht und die Meinung extrem begeisterter oder verärgelter Mitarbeiter relativiert.

Mit Vorgesetztenbeurteilungen sollen keinesfalls einzelne Führungskräfte in die Enge getrieben werden. Deshalb sind Vorgesetztenbeurteilungen für gewöhnlich regelmäßige Beurteilungen aller Führungskräfte eines Unternehmens.

Wer beurteilt wen?

Aus der Praxis

»Wie empfehlenswert sind Vorgesetztenbeurteilungen? Wegen Bedenken, damit die Autorität von Führungskräften zu beeinträchtigen und diese unnötig zu exponieren, wird die Vorgesetztenbeurteilung im deutschsprachigen Raum eher selten angewendet. Dort, wo sie aber praktiziert wird, eine etwas neutralere Bezeichnung hat (Feedback-Gespräche, Führungsbarometer) und eher in Form eines Führungsverhaltens-Feedbacks vorgenommen wird, macht man durchwegs positive Erfahrungen damit und (dort) wird sie auch von den Führungskräften selber befürwortet und begrüßt.« (De Michel 2018, o. S.)

Marginalien: Direkt neben dem Text führen Marginalien stichwortartig durch die wesentlichen Inhalte des Buches.

Blau Kästen: Blau hinterlegte Kästen kennzeichnen besonders wichtige Textpassagen. Sie enthalten Definitionen, Merksätze oder wichtige Erläuterungen.

Aus der Praxis: In dieser Rubrik werden aktuelle Einsichten aus und Tendenzen in der Praxis dargestellt.

Unter der Lupe: In zahlreichen Informationskästen findet der Leser Zusatzinformationen, die der Vertiefung, Veranschaulichung oder Weiterführung eines Themas dienen.

Aufgaben **3**
157

Gefahren und Möglichkeiten

Für die Unternehmen beinhaltet der Urlaubsanspruch in puncto Personaleinsatz zugleich Gefahren und Möglichkeiten. Wenn alle Beschäftigten zugleich in Urlaub gehen, liegt die Produktion brach. Dagegen bewirken Urlaubsverschiebungen eine bessere Bewältigung des Arbeitsvolumens ohne Neueinstellung. Zudem liegt die Erholung der Beschäftigten nicht nur in ihrem eigenen Interesse. Die Unternehmen haben im Hinblick auf den Personaleinsatz gleichfalls ein Interesse daran, dass die Belegschaft die Arbeit erholt antritt. Schließlich gewähren Unternehmen gelegentlich Sonderurlaub unter dem Gesichtspunkt des Personaleinsatzes oder -abbaus. Sabbaticals und das Cafeteria-System können ebenso wie andere Sonderurlaube geeignet sein, vorübergehend bestehende Personalüberhänge aufzufangen bzw. abzumildern. Beschäftigte werden so dem Produktionsprozess entzogen.

Unter der Lupe

migt worden oder hat der Arbeitgeber binnen angemessener Frist keine Einwände gegen die Eintragung in die Urlaubsliste erhoben, kann davon ausgegangen werden, dass der angegebene Termin gültig ist. Zum Widerruf eines einmal erteilten Urlaubs ist grundsätzlich eine Vereinbarung beider Parteien erforderlich. Einseitig kann der Arbeitgeber den bereits zugesagten Urlaub nur bei unvorhergesehenen Ereignissen widerrufen.

Aufgaben Kapitel 3

- Die »Lilo AG« produziert diverse Riegel aus Schokolade und weiteren süßen Zutaten. Bis gestern hat Lars Sprenberg dort im Lager gearbeitet. Heute wechselt er in die Produktion. Aus hygienischen Gründen soll er nun einen Kittel und ein Haarnetz tragen. Gegen den Kittel hat er nichts. Als Heterosexueller weigert er sich aber unter Berufung auf das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz, ein Haarnetz zu tragen. Das gehöre sich nur für Frauen und Homosexuelle, meint Lars. Warum hat er welche Chancen, sich damit durchzusetzen?
- Heike Beier, die Geschäftsführerin der »Schnickschnack GmbH«, weiß, wie sie Kunden die dort erstellten Geschenkkartell anpreisen kann. Dieses Talent bringt sie in das Vorstellungsgespräch mit Noel Bömsel ein, der sich als Nachfolger für eine kürzlich verrentete Mitarbeiterin beworben hat. Heike überzeugt Noel nicht nur von den Produkten, sondern insbesondere von der freien Stelle. Als Noel die Arbeit aufnimmt, ist er jedoch enttäuscht. Er stellt fest, dass seine ehemalige Stelle viel besser war, kündigt und geht zurück zu seinem früheren Arbeitgeber. Was hat Heike falsch gemacht und was sollte sie in Zukunft verändern?
- Im nächsten Vorstellungsgespräch macht Heike Beier, die Geschäftsführerin der »Schnickschnack GmbH«, alles richtig. Demzufolge übernimmt Julia Wolf die Stelle der verrenteten Mitarbeiterin. Heike ist nun ganz von der Idee beseelt, Julia mit der Realität am neuen Arbeitsplatz vertraut zu machen. Deshalb fordert sie ihr von der ersten Minute an alles ab. Julia ist damit überfordert, sie findet keinen Anschluss an die Kolleginnen und Kollegen und kündigt. Was hat Heike jetzt falsch gemacht und was sollte sie in Zukunft abändern?
- Sonja Seibold, die Abteilungsleiterin der Finanzbuchhaltung der »Lilo AG«, möchte Überstunden ansetzen, weil auf absehbare Zeit viel zu verbuchen ist. Sowohl die Betriebsrätin Nadine Jonas als auch die Personalleiterin Diana Nöiken haben etwas dagegen. Bitte erläutern Sie, was das sein könnte.
- Die »Lilo AG« lässt die Büroräume durch die »Picobello GmbH« reinigen. Da das eine Zeit lang nicht zur Zufriedenheit der »Lilo AG« geschehen ist, gibt die Personalleiterin der »Lilo AG«, Diana Nöiken, den Reinigungskräften der »Picobello GmbH« nicht nur die Arbeitsweise vor, sondern auch, wann welche Abteilungen der »Lilo AG« zu reinigen sind. Was halten Sie davon?

Aufgaben und Lösungen: Mit den Aufgaben am Ende des Kapitels kann der Stoff wiederholt und vertieft werden. Am Ende des Buches finden sich umfangreiche Lösungsansätze, die das eigenständige Lernen unterstützen.

11
Lösungen der Aufgaben

11.4 Personalbeurteilung

- Der Sinn der Personalbeurteilung von Werner Wichtig ist der, ihn auf sein Verhalten, seine Stärken und Schwächen hinzuweisen und ihn dadurch zu befähigen, seine Qualifikationen und Kompetenzen besser einzusetzen. Magda Muse wollte ihn also eigentlich ansprechen, seine ausbaufähigen Leistungen zu verbessern. Werner ist aber ganz und gar nicht motiviert, sondern beleidigt. Er erachtet seine Leistungen und sein Potenzial offenbar als weit besser als Magda das tut. Er hält sich nicht für Mittelmaß. Bei einer derart großen Differenz zwischen Selbstbild und Fremdbild ist es kaum möglich, eine Motivation auf- oder auszubauen. Trotzdem kann Magda die Personalbeurteilung nicht beschönigen, um Werner einen Gefallen zu tun. Die Beurteilung ist schließlich die Grundlage für Willis betriebliche Karriere und sein Engelt.
- Die Personalbeurteilung, die die Personalabteilung bei Werner Wichtig einfordert, ist eine Vorgesetztenbeurteilung, weil er seine Vorgesetzte Magda Muse beurteilen soll. Zudem handelt es sich um eine anlassbedingte Personalbeurteilung, die durch seine Beschwerde ausgelöst wurde. Und schließlich steht er vor der Aufgabe, eine freie Personalbeurteilung zu formulieren. Sie ist an keine Systematik geknüpft und hat den Charakter eines Gutachtens, bei dem Werner frei entscheiden muss, was wichtig und erwähnenswert ist. So kann er sich gezielt nicht nur mit dem Anlass der Beurteilung, sondern auch mit Magdas Stärken und Schwächen auseinandersetzen. Werner wird freilich kaum objektiv sein können. Er ist beleidigt und sintt deshalb eventuell auf Vergeltung. Wenn Werner nicht geübt darin ist, längere Textpassagen frei zu formulieren, wird er seine liebe Mühe damit haben, das verständlich auszudrücken, was er meint. Außerdem wird man Willis Beurteilung kaum mit einer anderen Personalbeurteilung von Magda vergleichen können, da sicherlich unterschiedliche Kriterien thematisiert werden.
- Der Familienstand beschreibt, ob jemand ledig, verheiratet, geschieden oder verwitwet ist. Dadurch entsteht eine sogenannte Nominalkala, die lediglich die Unterscheidung durch die Benennung der einzelnen Ausprägungen ermöglicht, aber keine Bewertung. Ein Nullpunkt existiert nicht, die Abstände zwischen den Werten sind nicht feststellbar und die Werte können nicht nach ihrer Wertigkeit geordnet werden. Davon abgesehen sind die Notationen, die Vanessa Busch vorsieht, diskriminierend für Ledige, noch mehr für Geschiedene und erst recht für Verwitwete.
- Wiel Vanessa Busch und Werner Wichtig an unterschiedlichen Standorten arbeiten, haben sie gegebenenfalls untereinander zu wenig Einblick in ihre Aufgabenfelder und ihre Persönlichkeiten. Andererseits kommt durch die Arbeit an unterschiedlichen Standorten wahrscheinlich nicht das belastende Gefühl der ständigen Beobachtung auf, das ansonsten bei Kollegenbeurteilungen das Arbeitsklima belastet. Aber weil sie sich nicht mögen, könnten sie sich zu Fehlurteilen hinneigen lassen.

5. Zunächst muss man die Geduld Herbert Hoffis bewundern und die schlechte Organisation der Mitarbeiterbeurteilung offenbar keineswegs zwei wichtigen Gütekriterien. Die Mitarbeiterbeurteilung ist nicht objektiv, denn von Objektivität kann man nur ausgehen, wenn verschiedene Beurteiler, hier Rudi Rastlos und Volker Volk, bei Verwendung desselben Verfahrens zu denselben Ergebnissen kommen. Hier sind die Ergebnisse gerade nicht dieselben. Bei der Durchführung, Auswertung und Interpretation der Beurteilung ist subjektive Willkür also nicht ausgeschlossen. Die Mitarbeiterbeurteilung ist zudem nicht reliabel, denn von Reliabilität kann man nur ausgehen, wenn Wiederholungen der Beurteilung unter denselben Bedingungen dieselben Ergebnisse wie die erstmalige Durchführung erzeugen. Erneut: Hier sind die in kurzer Folge von Rudi und Volker ermittelten Ergebnisse gerade nicht dieselben. Erneut: Hier sind die in kurzer Folge von Rudi und Volker ermittelten Ergebnisse gerade nicht dieselben.

6. Stefan Dollmann beurteilt David Derry offensichtlich auf der Grundlage von Vorurteilen. Natürlich kennt er nicht alle Fakten und Zusammenhänge. Deshalb ist er auf Annahmen angewiesen. Große, muskulöse Männer mit einem starken Akzent aus einem Land der Dritten Welt hält er für ungebildet und eher für körperliche Arbeiten an der frischen Luft geeignet. Diese Annahmen beruhen gegebenenfalls auf eigenen Persönlichkeitstheorien, Erfahrungen mit anderen Personen oder der kritischen Übernahme der Aussagen Dritter. Sie überdecken die realen Fakten und Zusammenhänge, die in der Aufgabe beschrieben werden.

7. Malte Weber konstruiert unbewusst aus einer anfänglichen Beobachtung, dem Lachen von Vera Flint, ein hypothetisches Gesamtbild von ihr als einer Frau mit einer positiven, optimistischen Ausstrahlung. Von einer einzelnen auffällenden, von ihm aber missinterpretierten Verhaltensweise Vera schließt er auf den gesamten Menschen. Das nennt man Halo-Effekt oder Kategorisierung.

8. Über die Aufbereitung dieses Beurteilungsgesprächs wissen wir nichts. Aber in der Vorbereitung und Durchführung hat der Personalleiter Alexander Zickzack einiges falsch gemacht. Malte hätte sich nur dann vernünftig vorbereitet können, wenn Alexander ihn frühzeitig eingeladen und ihn dazu aufgefordert hätte, sich realistisch seine Leistungen und Verhaltensweisen zu vergegenwärtigen. Nicht nur das hat Alexander versäumt. Er hätte genügend Zeit einplanen müssen, das heißt in der Regel ungefähr eine halbe bis eine Stunde. Richtig war hingegen die Wahl des Raums, denn sicherlich ist es in Alexanders Büro möglich, ein Gespräch unter vier Augen frei von Störungen und unbeeinträchtigt in einer angenehmen Atmosphäre zu führen. Den Gesprächsablauf hat Alexander über die Maßstäbe gesteuert. Er hat Malte den Sinn der Beurteilung nicht erläutert, ihm

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V	2.2	Personalbedarfsplanung	33	
Leserhinweise	VI	2.2.1	Personalbedarfsmeldung	33	
<hr/>					
1	Personalgrundlagen	1	2.2.2	Periodische Personalbedarfsplanung	34
1.1	Akteure	1	2.2.3	Personalbestand	35
1.1.1	Personal	1	2.2.3.1	Aktueller Personalbestand	35
1.1.1.1	Arbeitnehmer	1	2.2.3.2	Zukünftiger Personalbestand	35
1.1.1.2	Organmitglieder	3	2.2.4	Quantitative Personalplanung	36
1.1.1.3	Selbstständige	3	2.2.4.1	Einsatzbedarf	36
1.1.1.4	Arbeitnehmerähnliche	3	2.2.4.2	Reservebedarf	39
1.1.1.5	Heimarbeiter	4	2.2.4.3	Bruttopersonalbedarf	39
1.1.1.6	Leiharbeitnehmer	4	2.2.4.4	Nettopersonalbedarf	39
1.1.1.7	Beamte	4	2.2.5	Qualitative Personalplanung	40
1.1.1.8	Familienrechtliche Mitarbeiter	4	2.2.5.1	Qualifikation und Kompetenz	40
1.1.2	Arbeitgeber	4	2.2.5.2	Stellenbeschreibung	41
1.1.3	Unternehmen	5	2.2.5.3	Anforderungsprofil	42
1.2	Personalwesen	5	2.2.6	Zeitliche Personalplanung	44
1.2.1	Unternehmenssektion	5	2.2.6.1	Stichtagsbestimmung	44
1.2.2	Organisation des Personalwesens	5	2.2.6.2	Arbeitszeitmanagement des Personalbedarfs	45
1.2.2.1	Funktionsorientierte Gliederung	6	2.2.7	Maßnahmenplanung der Personalgewinnung	45
1.2.2.2	Objektorientierte Gliederung	6	2.2.7.1	Bearbeitungsschritte	46
1.2.2.3	Center-Konzepte	7	2.2.7.2	Arbeitsmarktforschung	46
1.2.2.4	Outsourcing der Personalwirtschaft	7	2.3	Personalsuche	47
1.2.2.5	Personalwesen als Fragment	8	2.3.1	Posting	48
1.2.2.6	Eingliederung des Personalwesens	9	2.3.1.1	Innerbetriebliche Stellenausschreibung	48
1.3	Personalpolitik	10	2.3.1.2	Internet-Posting	49
1.4	Personalwirtschaft	14	2.3.1.3	Publikationen	53
1.4.1	Begriffliche Präzisierung	14	2.3.1.4	Werbung und Branding	56
1.4.2	Aufgabenfelder der Personalwirtschaft	16	2.3.1.5	Arbeitsvermittlung	57
1.5	Vernetzte Aufgabenfelder	18	2.3.1.6	Guerilla-Recruiting	58
1.6	eHRM	22	2.3.2	Active Sourcing	59
1.7	Arbeitsrecht	24	2.3.2.1	Versetzung	59
1.7.1	Individuelles Arbeitsrecht	24	2.3.2.2	Training along the Job	62
1.7.2	Kollektives Arbeitsrecht	25	2.3.2.3	Abwerbung	62
1.7.3	Recht der Arbeitsgerichtsbarkeit	28	2.3.2.4	Kontaktaufnahme	63
1.7.4	Sozialrecht	29	2.3.2.5	Internet-Sourcing	64
Aufgaben	29	2.3.3	Arbeitnehmerüberlassung	66	
<hr/>					
2	Personalgewinnung	31	2.4	Personalauswahl	68
2.1	Personalgewinnung im Rampenlicht	31	2.4.1	Bewerbung	69
2.1.1	Aufgaben und Prinzipien der Personalgewinnung	31	2.4.1.1	Bewerbungsformen	70
2.1.2	Prozess und Organisation der Personalgewinnung	33	2.4.1.2	Bewerbungsverwaltung	72
			2.4.1.3	Anschreiben bzw. Motivationsschreiben	73
			2.4.1.4	Lebenslauf	74
			2.4.1.5	Ausbildungs- und Arbeitszeugnisse	76
			2.4.1.6	Referenzen	81

2.4.1.7	Arbeitsproben	82	3.4.1	Mehrarbeit	136
2.4.1.8	Foto	82	3.4.2	Personaleinsatz durch Versetzung	137
2.4.1.9	Auswertung	82	3.4.3	Personalentwicklung im Personaleinsatz	137
2.4.2	Fragebogen	84	3.4.4	Auslandseinsatz	138
2.4.2.1	Personalfragebogen	84	3.4.5	Personalreserve	139
2.4.2.2	Biografische Fragebogen	85	3.4.6	Arbeitnehmerüberlassung als Personaleinsatz	139
2.4.3	Background-Check	87	3.4.7	Befristete Verträge	139
2.4.4	Vorstellungsgespräch	87	3.4.8	Werkverträge	139
2.4.4.1	Formen und Inhalte von Vorstellungsgesprächen	87	3.5	Stellenanpassung	140
2.4.4.2	Vorbereitung des Vorstellungsgesprächs	88	3.5.1	Personaleinsatz und Arbeitsstrukturierung	140
2.4.4.3	Durchführung des Vorstellungsgesprächs	88	3.5.1.1	Traditionelle Arbeitsstrukturierung	141
2.4.4.4	Aufbereitung des Vorstellungsgesprächs	92	3.5.1.2	Zeitgenössische Arbeitsstrukturierung	141
2.4.5	Testverfahren	97	3.5.2	Arbeitsplatzgestaltung	145
2.4.5.1	Leistungs- und Fähigkeitstests	97	3.5.2.1	Anthropometrische Anpassung	145
2.4.5.2	Intelligenztests	98	3.5.2.2	Physiologische Anpassung	145
2.4.5.3	Persönlichkeitstests	99	3.5.2.3	Psychologische Anpassung	146
2.4.6	Assessment Center	100	3.5.2.4	Informationstechnische Anpassung	146
2.4.6.1	Einzel-, On-the-Job- und Online-Assessment	100	3.5.2.5	Sicherheitstechnische Anpassung	146
2.4.6.2	Situative Verfahren	100	3.6	Zeitwirtschaft	147
2.4.6.3	Vorauswahl	105	3.6.1	Arbeitszeit	147
2.4.6.4	Prinzipien des Assessment Center	106	3.6.1.1	Arbeitszeitmanagement des Personaleinsatzes	147
2.4.6.5	Assessorenschulung	106	3.6.1.2	Arbeitszeitmodelle	150
2.4.6.6	Durchführung des Assessment Center	107	3.6.2	Urlaub	155
2.4.7	Grafologische Gutachten	109	Aufgaben		157
2.4.8	Ärztliche Eignungsuntersuchung	111			
2.4.9	Personalauswahlentscheidung	112			
2.4.9.1	Profilabgleich	112	4	Personalbeurteilung	159
2.4.9.2	Urteilsfindung	113	4.1	Aufgabenstellung der Personalbeurteilung	159
2.4.9.3	Mitbestimmung durch Personal- oder Betriebsrat	114	4.1.1	Beurteilungsintention	159
2.4.9.4	Zusage und letzte Absagen	115	4.1.2	Beurteilungsprinzipien und -verwendung	160
2.5	Vertrag	116	4.1.3	Organisatorische Beurteilungsfragen	161
2.5.1	Vertragsformen	116	4.2	Personalbeurteilungsplanung	161
2.5.2	Rechtsvorschriften	117	4.2.1	Tarifverträge und Mitbestimmung	161
2.5.3	Inhalt des Arbeitsvertrages	119	4.2.2	Mitarbeiterinformation	162
Aufgaben		121	4.2.3	Systematik	162
3	Personaleinsatz	125	4.2.3.1	Form	162
3.1	Zur rechten Zeit am rechten Ort	125	4.2.3.2	Turnus	162
3.1.1	Aufgaben, Verfahren und Organisation des Personaleinsatzes	125	4.2.3.3	Beurteilungskriterien	163
3.1.2	Prinzipien und Rahmenbedingungen des Personaleinsatzes	126	4.2.3.4	Summarische und analytische Kriteriendifferenzierung	164
3.2	Personaleinsatzplanung	128	4.2.3.5	Kriteriendifferenzierung und Gewichtung	164
3.3	Onboarding	130	4.2.3.6	Kriteriendifferenzierung in Beurteilungsverfahren	165
3.3.1	Gründe für das Onboarding	130	4.2.3.7	Zuständigkeit	168
3.3.2	Realisierung des Onboardings	131	4.2.3.8	Personenkreis	171
3.3.3	Unterstützung durch Onboarding-Software	135	4.2.3.9	Zeithorizont	172
3.4	Stellenzuweisung	135	4.2.4	Entwicklung oder Übernahme	172
			4.2.5	Methodische Überprüfung	173

4.2.6	Erstellung oder Anpassung eines Beurteilungsbogens	173	5.3.6	Akkordlohn	207
4.2.7	Beurteilerschulung	174	5.3.6.1	Voraussetzungen für den Akkord	207
4.2.8	Hilfsmittel und Einsatzterminierung	175	5.3.6.2	Ermittlung des Akkordlohns	207
4.3	Durchführung von Personalbeurteilungen	175	5.3.6.3	Akkordrichtsatz	207
4.3.1	Wahrnehmungsverzerrungen	175	5.3.6.4	Leistungsziffern für den Akkord	208
4.3.1.1	Intrapersonelle Einflüsse	175	5.3.6.5	Formen der Akkordentlohnung	210
4.3.1.2	Interpersonelle Einflüsse	176	5.4	Zusätzliche Vergütung	212
4.3.1.3	Situative Faktoren	177	5.4.1	Aufriss der zusätzlichen Vergütungen	212
4.3.1.4	Fehler in der Vorbereitung und Durchführung	178	5.4.2	Lohn- und Gehaltszuschlag	213
4.3.1.5	Verzerrungskorrektur	178	5.4.3	Sonderzahlung und Gratifikation	214
4.3.2	Beurteilungshergang	179	5.4.3.1	Sonderzahlung	214
4.3.2.1	Beobachtung	179	5.4.3.2	Gratifikation	214
4.3.2.2	Beschreibung	179	5.4.3.3	Betriebliche Altersversorgung	215
4.3.2.3	Bewertung	180	5.4.3.4	Weitere Zuwendungen	217
4.3.2.4	Beurteilungsgespräch	180	5.4.4	Prämie, Pensumentgelt und Provision	217
4.4	Personalbeurteilungen in der Kritik	184	5.4.4.1	Prämie	217
Aufgaben		186	5.4.4.2	Pensumentgelt	218
5	Personalentlohnung	189	5.4.4.3	Provision	219
5.1	Entgeltfibel	189	5.4.5	Leistungszulage	219
5.1.1	Entgeltformen und -praktiken	189	5.4.6	Erfolgsbeteiligung	220
5.1.2	Organisatorische Einbindung der Entgeltfragen	190	5.4.6.1	Begründung für Erfolgsbeteiligungen	220
5.1.3	Entgeltgerechtigkeit	190	5.4.6.2	Bemessungsgrundlagen	221
5.1.4	Rechtliche Aspekte des Entgelts	192	5.4.6.3	Verteilung	222
5.1.4.1	Europäisches Recht, Grundgesetz, Länderverfassungen	192	5.4.6.4	Verwendung	222
5.1.4.2	Gesetze und Rechtsverordnungen	192	5.5	Entgeltsystem	224
5.1.4.3	Tarifverträge	193	5.6	Sicherung des Arbeitsentgelts	226
5.1.4.4	Betriebs- oder Dienstvereinbarungen	194	5.6.1	Arbeitsentgelt ohne Arbeitsleistung	226
5.1.4.5	Betriebliche Übung	195	5.6.1.1	Entgelt ohne Arbeit	226
5.1.4.6	Verträge	195	5.6.1.2	Persönliche Verhinderung	226
5.2	Prinzipien in der Entgeltplanung	196	5.6.1.3	Urlaubsentgelt	227
5.2.1	Anforderungsgerechtes Entgelt	196	5.6.1.4	Entgeltfortzahlung	227
5.2.2	Leistungsgerechtes Entgelt	196	5.6.1.5	Entgelt bei Schwangerschaft	230
5.2.3	Marktgerechtes Entgelt	197	5.6.1.6	Entgelt für Betriebs- und Personalräte	231
5.2.4	Fairness	197	5.6.1.7	Weitere Zahlungen	231
5.2.5	Soziale Gerechtigkeit	198	5.6.2	Schutz gegenüber Gläubigern	231
5.3	Grundvergütung	199	5.7	Kassensturz	233
5.3.1	Profil der Grundvergütungen	199	5.7.1	Hintergründe	233
5.3.2	Zeitlohn	199	5.7.2	Entgeltabrechnung	234
5.3.2.1	Lohnsatz und Zeit	199	5.7.2.1	Bruttorechnung	234
5.3.2.2	Anforderungsabhängige Differenzierung	200	5.7.2.2	Nettorechnung	235
5.3.2.3	Summarische Arbeitsbewertung	201	5.7.2.3	Unfallversicherung	238
5.3.2.4	Analytische Arbeitsbewertung	202	5.7.2.4	Zahlungsrechnung	238
5.3.3	Gehalt	204	5.7.2.5	Auswertungsrechnung	241
5.3.4	Ausbildungsvergütung	205	5.7.3	Meldung und Nachweis	241
5.3.5	Honorar	206	Aufgaben		242
			6	Personalführung	245
			6.1	Führungsakteure und Führungsaktivitäten	245
			6.1.1	Führungsorganisation und -prinzipien	245
			6.1.2	Führungsaufgaben	246

6.1.3	Führungseigenschaften, -qualifikationen und -kompetenzen	247	7.1.4	Stellenwert und Prinzipien des Personalservice	297
6.2	Kommunikation	248	7.2	Rund um das Arbeitsverhältnis	299
6.2.1	Das Wesen der Kommunikation	248	7.2.1	Bescheinigungen	299
6.2.2	Schriftliche Kommunikation	249	7.2.2	Beschwerden	299
6.2.3	Mündliche Kommunikation	249	7.2.3	Beratung und Information	300
6.2.4	Körpersprache	251	7.2.4	Statussymbole und Titel	301
6.2.5	Kommunikationsbeziehungen	251	7.2.5	Werkschutz	301
6.3	Motivation	254	7.3	Gesundheitsmanagement	302
6.3.1	Motivation als Prozess	254	7.3.1	Verpflegung	302
6.3.2	Anreize	255	7.3.2	Arbeitshygiene und -organisation	303
6.3.3	Motive	257	7.3.3	Betriebsarzt und Sozialstation	303
6.3.4	Anpassungsprozesse	259	7.3.4	Unfallschutz und Arbeitssicherheit	304
6.3.5	Personalentlohnung als Führungsaufgabe	260	7.3.5	Suchtbekämpfung	305
6.3.6	Motivationsbedingte Fehlzeiten	261	7.3.5.1	Drogen und Sucht	305
6.4	Ziele	264	7.3.5.2	Alkoholismus	307
6.4.1	Zielbildung	264	7.3.6	Fehlzeitenmanagement	309
6.4.2	Management by Objectives	266	7.3.7	Gesunde Lebensführung	310
6.4.3	Zielstrebigkeit	268	7.3.8	Betriebliche Kranken- und Pflegeversicherung	312
6.4.4	Persönliche Ziele	269	7.4	Vergünstigungen	313
6.5	Personalplanung als Führungsaufgabe	270	7.4.1	Betriebsfeste und -ausflüge	313
6.6	Fordern und fördern	271	7.4.2	Belegschaftsverkauf und Deputate	313
6.6.1	Zuständigkeitsbereiche	271	7.4.3	Beihilfen	314
6.6.2	Delegation	271	7.4.4	Wohnungswesen, Relocation und Concierge	314
6.6.3	Weisungen	272	7.4.5	Darlehen	315
6.6.4	Widerstände	273	7.4.6	Interessengemeinschaften	315
6.6.5	Delegationsleitfäden	275	7.4.7	Kinderbetreuung und Elder Care	315
6.6.6	Das rechte Maß	275	7.4.8	Ausleihe	316
6.6.7	Hilfsbereitschaft	276	Aufgaben		317
6.7	Kooperation	277			
6.7.1	Gruppen und Rollen	277			
6.7.2	Führungsstile	280	8	Personalentwicklung	319
6.7.3	Vertrauen	283	8.1	Perspektiven der Personalentwicklung	319
6.7.4	Konflikte	285	8.1.1	Aktionsradius der Personalentwicklung	319
6.7.4.1	Spannungen	285	8.1.2	Ablauf und Organisation der Personalentwicklung	320
6.7.4.2	Innere Konflikte	285	8.1.3	Personalentwicklungsinteressen und -prinzipien	321
6.7.4.3	Soziale Konflikte	286	8.1.3.1	Unternehmensinteressen	321
6.7.4.4	Mobbing	288	8.1.3.2	Mitarbeiterinteressen	322
6.7.5	Emotionen	290	8.1.3.3	Interessenabgleich	323
6.7.5.1	Zuneigung	290	8.1.4	Beteiligte und Mitbestimmung	323
6.7.5.2	Ängste	291	8.2	Personalentwicklungsplanung	325
6.8	Personalbeurteilung als Führungsaufgabe	292	8.2.1	Planungsablauf für die Personalentwicklung	325
Aufgaben		292	8.2.2	Eigenarten der Personalentwicklungsplanung	325
7	Personalservice	295	8.2.2.1	Eignungsprofil	325
7.1	Serviceprolog	295	8.2.2.2	Personalentwicklungsbedarf der Beschäftigten	327
7.1.1	Planung und Aufgaben des Personalservice	295	8.2.2.3	Partizipative Personalbedarfsanalyse	329
7.1.2	Formen des Personalservice	296			
7.1.3	Organisation des Personalservice	296			

8.2.3	Dokumentation und Visualisierung	330	9.2.7	Ruhestandsvereinbarung	382
8.2.4	Maßnahmenplanung der Personalentwicklung	332	9.3	Personalabbau	382
8.2.4.1	Kollektive, individuelle und Standard-Pläne	332	9.3.1	Prinzipien und Rahmen- bedingungen des Personalabbaus	382
8.2.4.2	Ziele der Personalentwicklung	333	9.3.2	Organisatorische Personalabbaufragen	384
8.2.4.3	Inhalte der Personalentwicklung	334	9.3.3	Personalfreisetzungsplanung	384
8.2.4.4	Methodik der Personalentwicklung	335	9.3.4	Vorbeugung	385
8.2.4.5	Terminierung der Personalentwicklung	336	9.3.4.1	Besonnene Personalgewinnung	385
8.2.4.6	Finanzierung der Personalentwicklung	336	9.3.4.2	Flexibilität	386
8.3	Personalentwicklungsmaßnahmen	338	9.3.4.3	Personal als Wettbewerbsfaktor	386
8.3.1	Personalbildung	338	9.3.5	Erhalt des Personalstamms	386
8.3.2	Personalförderung	343	9.3.5.1	Abbau von Mehrarbeit	386
8.3.3	Arbeitsstrukturierung als Personalentwicklung	347	9.3.5.2	Versetzung und Arbeitnehmerüberlassung zwecks Personalabbau	386
8.4	Personalentwicklungscontrolling	349	9.3.5.3	Personalentwicklung zwecks Personalabbau	386
8.4.1	Personalentwicklungskosten	349	9.3.5.4	Einstellungsstopp	387
8.4.2	Personalentwicklungserfolg	351	9.3.5.5	Insourcing	387
8.4.3	Rentabilität der Personalentwicklung	352	9.3.5.6	Fristablauf zwecks Personalabbau	387
8.5	Organisationsentwicklung	352	9.3.5.7	Wartung, Lagerhaltung und Arbeits- intensität	387
8.5.1	Grundlagen der Organisationsentwicklung	352	9.3.5.8	Urlaubs- und Arbeitszeitveränderung	387
8.5.2	Ablaufschritte der Organisations- entwicklung	354	9.3.6	Abbau des Personalstamms	390
8.5.2.1	Phasenmodelle der Organisationsentwicklung	354	9.3.6.1	Berufliche Neuorientierung	390
8.5.2.2	Unfreezing, Moving, Refreezing	354	9.3.6.2	Outplacement on the Job und initiierte Kündigung	391
8.5.2.3	Vom Kontakt bis zur Erfolgskontrolle Aufgaben	354 359	9.3.6.3	Aufhebungs- und Abwicklungsvertrag zwecks Personalabbau	391
9	Personalfreisetzung	361	9.3.6.4	Betriebsbedingte Entlassung	391
9.1	Beendigung und Umgestaltung von Beschäftigungsverhältnissen	361	9.3.6.5	Massenentlassung	393
9.2	Trennung	362	9.3.6.6	Betriebsänderung	394
9.2.1	Fluktuation	362	9.3.6.7	Vorruhestand	395
9.2.2	Fristablauf als Trennung	362	Aufgaben	396	
9.2.3	Arbeitnehmerkündigung	363	10	Personalcontrolling	399
9.2.4	Aufhebungs- und Abwicklungsvertrag als Trennung	364	10.1	Planung, Kontrolle und Steuerung	399
9.2.5	Entlassung	365	10.1.1	Controlling	399
9.2.5.1	Ablaufschema für Entlassungen	365	10.1.2	Personalwirtschaftliche Anwendung und Prinzipien	399
9.2.5.2	Besonderer Kündigungsschutz	365	10.1.3	Organisation des Personalcontrolling	400
9.2.5.3	Soziale Rechtfertigung, Abmahnungen und Kündigungsfrist	368	10.1.4	Instrumentarium des Personalcontrolling	401
9.2.5.4	Wichtiger Grund	373	10.2	Datenerhebung	401
9.2.5.5	Termin	373	10.2.1	Fokus des Personalcontrolling	401
9.2.5.6	Anhörung der Belegschaftsvertretung	374	10.2.1.1	Personalstruktur	402
9.2.5.7	Entlassungserklärung, -zugang und -gespräch	375	10.2.1.2	Personalereignisse	403
9.2.5.8	Offboarding	378	10.2.1.3	Personalrisiken	404
9.2.5.9	Kündigungsschutzklage bei Entlassungen	379	10.2.1.4	Personalaufwand	404
9.2.6	Outplacement	380	10.2.1.5	Sozialaufwand	405
			10.2.1.6	Wirtschaftlichkeit des Personalwesens	406
			10.2.2	Personalstatistik, Arbeitszufriedenheit und Ist-Zustand	406

10.2.3	Personalplanung und Plandaten	410
10.2.4	Zielsetzung und Soll-Vorstellung	412
10.3	Datenauswertung	413
10.3.1	Vergleich	413
10.3.2	Trendverfahren	413
10.3.3	Zielvereinbarung	413
10.3.4	Balanced Scorecard	414
10.3.5	Ursachenanalyse	415
10.3.6	Benchmarking	416
10.3.7	Personalwirtschaftliches Rechnungswesen	418
10.3.7.1	Von der Planung zur Budgetierung	418
10.3.7.2	Gesellschaftsbezogene Unternehmensrechnung	419
10.3.7.3	Human Capital Management	419
10.3.8	Fehlerquellen	420
10.3.9	EDV-gestütztes Personalcontrolling	420
10.4	Datenverwendung	421
	Aufgaben	423

11	Lösungen der Aufgaben	425
11.1	Personalgrundlagen	425
11.2	Personalgewinnung	426
11.3	Personaleinsatz	430
11.4	Personalbeurteilung	432
11.5	Personalentlohnung	433
11.6	Personalführung	435
11.7	Personalservice	437
11.8	Personalentwicklung	438
11.9	Personalfreisetzung	440
11.10	Personalcontrolling	442

	Quellenverzeichnis	445
--	---------------------------	------------

	Stichwortverzeichnis	471
--	-----------------------------	------------

1

Personalgrundlagen

Leitfragen

- ▶ **Aus welchen Personengruppen setzt sich eine Belegschaft zusammen?**
Wie grenzt man diese Personengruppen gegeneinander ab?
Wann ist ein Unternehmen ein Arbeitgeber?
- ▶ **Wie kann man das Personalwesen organisieren?**
- ▶ **Welche Prinzipien sind für die Personalpolitik maßgeblich?**
- ▶ **Was versteht man unter Personalwirtschaft, Personalmanagement und Human Resource Management?**
Wer beschäftigt sich in welcher Form mit den personalwirtschaftlichen Aufgaben?
Inwiefern kann die elektronische Datenverarbeitung hilfreich sein?
- ▶ **Welchen Einfluss hat das Arbeitsrecht auf die Personalwirtschaft?**

1.1 Akteure

1.1.1 Personal

Im Zentrum der Personalwirtschaft steht das Personal (Abb. 1.1).

Das Personal oder die Belegschaft ist die Gesamtheit der Beschäftigten eines Unternehmens. Häufig bezeichnet man diesen Personenkreis auch als Arbeitskräfte oder Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Damit soll ein partnerschaftliches Verhältnis betont werden.

1.1.1.1 Arbeitnehmer

Zum Personal zählen zunächst die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, also Personen, die gemäß § 84 des Handelsgesetzbuches und § 611 a des Bürgerlichen Gesetzbuches

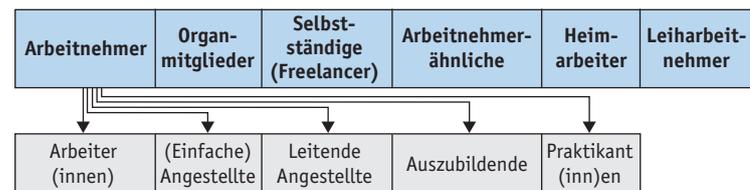
- ▶ auf privatrechtlicher Grundlage, dem **Arbeitsvertrag**,
- ▶ von einem anderen, dem **Arbeitgeber**,
- ▶ gegen die Zusage einer Vergütung, dem **Arbeitsentgelt**,
- ▶ beschäftigt werden, also in eigener Person für ihn **Arbeit** verrichten, und
- ▶ zu diesem Arbeitgeber in einem persönlichen **Abhängigkeitsverhältnis** stehen, was vorran-

gig durch folgende Merkmale zum Ausdruck kommt:

- Weisungsgebundenheit, das heißt einem Arbeitnehmer wird der Arbeitsinhalt, die Arbeitsdurchführung, die Arbeitszeit und der Arbeitsort vom Arbeitgeber zugeteilt, der obendrein die Arbeitsleistung kontrolliert,
- Fremdbestimmtheit, das heißt ein Arbeitnehmer kann einzelne Aufträge nicht ablehnen, muss sich dem Produktionsplan des Arbeitgebers unterordnen und mit an-

Abb. 1.1

Personal



Quelle: eigene Darstellung

deren Beschäftigten zusammenarbeiten
(*Wörlen/Kokemoor 2017, S. 17 ff.*).

Für die Feststellung, ob ein Arbeitsvertrag vorliegt, ist eine Gesamtbetrachtung aller Umstände vorzunehmen. Zeigt die tatsächliche Durchführung des Vertragsverhältnisses, dass es sich um ein Arbeitsverhältnis handelt, kommt es auf die Bezeichnung im Vertrag nicht an.

Ein-Euro-Jobber

Die Bezieher des Arbeitslosengelds II, das für bis 49-Jährige nach 12-monatiger, für 50- bis 54-Jährige nach 15-monatiger, für 55- bis 57-Jährige nach 18-monatiger und für Ältere nach 24-monatiger Arbeitslosigkeit den Lebensunterhalt sichert, können als sogenannte Ein-Euro-Jobber tätig werden. Sie übernehmen dann gemäß § 16 d des Zweiten Buchs des Sozialgesetzbuches befristet und maximal bis zu 30 Stunden pro Woche für ein bis zwei Euro pro Stunde gemeinnützige oder zusätzliche Arbeiten. Dabei handelt es sich um eine reine Eingliederungsmaßnahme. Deshalb sind Ein-Euro-Jobber keine Arbeitnehmer und damit auch keine Beschäftigten (*Voelzke 2012, S. 182*).

Freiwillige

Ebenfalls keine Beschäftigten sind die Freiwilligen im sechs- bis vierundzwanzigmonatigen Bundesfreiwilligendienst. Sie erhalten ein Taschengeld, das sozialversicherungsrechtlich wie eine Ausbildungsvergütung behandelt wird (*Schmatz 2011, S. 73 ff.*).

Arbeitnehmergruppen

Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sind entweder

- ▶ Arbeiterinnen und Arbeiter, auch gewerbliche Mitarbeiter genannt, die eine überwiegend körperliche Tätigkeit ausüben, oder
- ▶ Angestellte, das heißt, kaufmännische und technische Mitarbeiter, die vornehmlich geis-

tige Tätigkeiten verrichten. Diese Unterscheidung, die im Einzelfall nur schwer nachzuvollziehen ist, ist nach mehreren Entscheidungen des Bundesverfassungsgerichts und aufgrund einer Vielzahl von tarifvertraglichen Regelungen rechtlich von untergeordneter Bedeutung. Allerdings genießen Angestellte immer noch ein höheres Ansehen (*Etzel/Griebeling/Liebscher 2002, S. 21*).

- ▶ Eine spezielle Gruppe der Angestellten, die leitenden Angestellten, sind ebenfalls Arbeitnehmer. Nach § 5 des Betriebsverfassungsgesetzes ist leitender Angestellter, wer nach Arbeitsvertrag und Stellung im Unternehmen oder im Betrieb
 - zur selbstständigen Einstellung und Entlassung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern berechtigt ist oder
 - Generalvollmacht respektive Prokura besitzt oder
 - regelmäßig sonstige Aufgaben wahrnimmt, die für den Bestand und die Entwicklung des Unternehmens oder eines Betriebes von Bedeutung sind.
 - Da diese Umschreibung sehr unbestimmt ist, hat der Gesetzgeber in der besagten Vorschrift weitere Entscheidungshilfen gegeben.

Auf die leitenden Angestellten finden nur die wenigen Vorschriften des Betriebsverfassungsgesetzes Anwendung, in denen dies ausdrücklich bestimmt ist. Ansonsten trifft das Sprecherausschussgesetz spezielle Regelungen (*Denzlein 2009, S. 62 ff.*).

- ▶ Auch Auszubildende sind Arbeitnehmer. Von den anderen Arbeitnehmern unterscheidet sie die Tatsache, dass sie zum Zwecke der Ausbildung auf der Basis eines Ausbildungsvertrages beschäftigt werden.

Aus der Praxis

»In der Industrie arbeiten immer weniger Beschäftigte im unmittelbaren Produktionsprozess, immer mehr hingegen in Dienstleistungsbereichen wie Forschung und Entwicklung oder im Vertrieb. Das Verhältnis von Angestellten zu Arbeitern liegt bei etwa 50 zu 50. Zwar sind institutionelle und rechtliche Unterschiede zwi-

schen den Beschäftigtengruppen beseitigt, doch bestehen nach wie vor deutliche Unterschiede in den Arbeitsbedingungen. Dies zeigt der ... Report »Industriebeschäftigung im Wandel« aus dem Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ) der Universität Duisburg-Essen (UDE).« (*IAQ 2015, S. 12*)

Scheinselbstständige

Wenn Personen ständig für andere tätig sind, fällt es schwer zu entscheiden, ob es sich um Selbstständige handelt oder um sogenannte Scheinselbstständige, die nur auftreten wie Selbstständige, aber de facto keine sind. Um Arbeitnehmer wird es sich in der Regel handeln, wenn die folgenden Fragen überwiegend mit Ja beantwortet werden müssen (Hoppe/Groffy 2020, S. 90):

- ▶ Gibt es Vorgaben hinsichtlich Arbeitszeit?
- ▶ Sind regelmäßig gleiche Arbeitszeiten abzuleisten?
- ▶ Existieren Vorgaben hinsichtlich des Arbeitsorts?
- ▶ Werden keine eigenen sondern Betriebsmittel des Auftraggebers verwendet?
- ▶ Nehmen die Betroffenen an Schulungen, Meetings, Feiern usw. beim Auftraggeber teil?
- ▶ Müssen sie mit Beschäftigten des Auftraggebers zusammenarbeiten?
- ▶ Werden sie in Dienstplänen und in der Urlaubsplanung des Auftraggebers berücksichtigt?
- ▶ Stellt ihnen der Auftraggeber Visitenkarten bzw. E-Mail-Adressen ohne den Zusatz »extern«?
- ▶ Nutzen sie die Sanitär- und Gemeinschaftsräume des Auftraggebers?
- ▶ Erbringen sie die geforderten Leistungen überwiegend persönlich?
- ▶ Dürfen sie keine Dritten bzw. keine eigenen Arbeitnehmer zur Auftrags erledigung einsetzen?
- ▶ Dürfen sie keine Arbeitsaufträge grundlos ablehnen?
- ▶ Müssen sie für vertragswidriges Verhalten nicht in jedem Fall persönlich haften?
- ▶ Erhalten sie jeden Monat gleich hohe Zahlungen vom Auftraggeber?
- ▶ Bekommen sie Vergütungen wie vergleichbar eingesetzte Arbeitnehmer?
- ▶ Werden sie nicht parallel für andere Auftraggeber tätig?

- ▶ Laut Rechtsprechung und § 22 des Mindestlohngesetzes ist Praktikant, wer vorübergehend zum Erwerb praktischer Kenntnisse und Erfahrungen eine bestimmte betriebliche Tätigkeit ausübt. Wer ein Pflichtpraktikum absolviert, ist kein Arbeitnehmer, sondern hat, wenn keine anderen Vereinbarungen getroffen werden, nur die Rechte und Pflichten seiner Ausbildung. Freiwillige Praktika sind in der Regel Ausbildungsverhältnisse im Sinne des Berufsbildungsgesetzes und im Übrigen normale Arbeitsverhältnisse, was insbesondere einen Anspruch auf Entgelt, Urlaub und Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall zur Folge hat. Letzteres gilt auch für Volontäre, die sich in die Praxis eines journalistischen Berufs einarbeiten (Bühler 2003, S. 36, Lorinser 2009, o. S.).

1.1.1.2 Organmitglieder

Keine Arbeitnehmer, aber sehr wohl Beschäftigte sind die Gesellschafter von Personengesellschaften und Vorstandsmitglieder juristischer Personen. Sie sind für das Unternehmen aufgrund einer besonderen gesellschaftsrechtlichen Beziehung oder auf der Basis eines Dienstvertrags tätig (Hanau/Adomeit 2000, Randnummer 549).

1.1.1.3 Selbstständige

Im Gegensatz zu Arbeitnehmern sind die Selbstständigen, also Freier Mitarbeiter, von ihrem

Vertragspartner **nicht persönlich abhängig**.

Trotzdem zählen sie zu den Beschäftigten. Sie werden als sogenannte Freelancer aufgrund eines Dienst- oder Werkvertrags tätig, mit dem sie sich verpflichten, bestimmte Aufgaben zu erledigen. Hierbei kann es sich um Leistungen aller Art handeln, etwa die Rechts- und Unternehmensberatung oder ärztliche Dienste (Pulte 2006, S. 8).

- ▶ Deshalb gelten auch die Handelsvertreter im Sinne des § 84 des Handelsgesetzbuches als Selbstständige. Handelsvertreter sind selbstständige Gewerbetreibende, die für ihren Auftraggeber Geschäfte vermitteln oder in dessen Namen abschließen.
- ▶ Soloselbstständige, E-Lancer, Gig-, Click-, Cloud- oder Crowdworker nennt man Personen, die jene überschaubaren Aufgaben übernehmen, die als Werkverträge über Plattformen im Internet ausgeschrieben werden (Pesch 2017, S. 24 ff.).

1.1.1.4 Arbeitnehmerähnliche

Beschäftigte, die zwar als Selbstständige oder Handelsvertreter bezeichnet werden, aber in die wirtschaftliche Abhängigkeit eines Auftraggebers geraten, sind gemäß § 12 a des Tarifvertragsgesetzes als arbeitnehmerähnliche Personen anzusehen. Das ist der Fall,

Werkvertrag

Dienstvertrag

Arbeitsgerichtsgesetz

- ▶ wenn sie vertraglich nur für einen Unternehmer tätig werden dürfen oder
- ▶ nach Art und Umfang der von ihnen verlangten Tätigkeit nur für einen Unternehmer tätig sein können, und
- ▶ wenn sie mit dieser Tätigkeit im Durchschnitt der letzten sechs Monate die Hälfte ihrer gesamten Erwerbseinnahmen erzielen.

Auf die arbeitnehmerähnlichen Personen sind nach § 5 des Arbeitsgerichtsgesetzes bestimmte arbeitsrechtliche Vorschriften anwendbar (Kramer/Peter 2014, S. 6f., Pulte 2006, S. 8).

1.1.1.5 Heimarbeiter

Letzteres gilt auch für die arbeitnehmerähnlichen Personen, die man als Heimarbeiterinnen und Heimarbeiter bezeichnet. Da sie im Auftrag von Gewerbetreibenden erwerbsmäßig arbeiten, sind sie an sich keine Arbeitnehmer. Ihre Arbeitsstätte ist unabhängig vom Auftraggeber, in dessen Betrieb sie folglich nicht eingegliedert werden. Überdies unterliegen sie keineswegs dem Weisungsrecht dieses Auftraggebers. Da sie ihm aber die Verwertung der aus Roh- und Hilfsstoffen gefertigten Arbeitserzeugnisse überlassen, sind sie seine Beschäftigten.

Regelmäßig stehen Heimarbeiter in einer wirtschaftlichen Abhängigkeit zum Auftraggeber. Deshalb legt das Heimarbeitsgesetz zu ihrem Schutz unabdingbare Mindestbedingungen fest.

Heimarbeitsgesetz

1.1.1.6 Leiharbeitnehmer

Die Leiharbeiterinnen und Leiharbeitnehmer gehören sehr wohl der Arbeitnehmerschaft an, aber nicht der des Unternehmens, in dem sie tätig werden, sondern der eines gewerbsmäßigen Verleihers von Personal. Trotzdem sind sie Beschäftigte des Unternehmens, in dem sie tätig werden, denn sie stellen jenem Unternehmen ihre Arbeitskraft zur Verfügung.

Arbeitnehmerüberlassungsgesetz

1.1.1.7 Beamte

Neben vielen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern sind Beamte im öffentlichen Dienst tätig. Im Unterschied zu den Arbeitnehmern im öffentlichen Dienst werden Beamte durch einen staatlichen Hoheitsakt ernannt. Beamte verrichten ihre Arbeit also nicht auf privatrechtlicher,

Öffentlicher Dienst

sondern auf öffentlich-rechtlicher Grundlage. Aus diesem Grund sind sie keine Arbeitnehmer, jedoch Beschäftigte. Dasselbe gilt für Soldaten und Richter. Angesichts der diversen speziellen gesetzlichen Regelungen verbietet sich eine weitere Erörterung des Beschäftigungsverhältnisses von Beamten, Soldaten und Richtern im Rahmen der Personalwirtschaft (Holtbrügge 2018, S. 47f.).

1.1.1.8 Familienrechtliche Mitarbeiter

Wer aufgrund einer familienrechtlichen Pflicht für ein Familienmitglied Arbeitsleistungen erbringt, leistet sogenannte familienrechtliche Mitarbeit, **ohne Beschäftigter** des Familienmitgliedes oder des Auftraggebers der Arbeitsleistungen **zu werden**. Das schließt jedoch nicht aus, dass trotzdem ein Arbeitsverhältnis begründet wird (Hanau/Adomeit 2000, Randnummer 545).

1.1.2 Arbeitgeber

Arbeitgeber sind alle natürlichen oder juristischen Personen und Körperschaften des öffentlichen Rechts, die mindestens eine Person beschäftigen, der sie für ihre Tätigkeit eine Gegenleistung versprochen haben (Giesen 2016, S. 30f.).

Arbeitgeber werden häufig als Unternehmer bezeichnet. Das ist nicht ganz exakt.

- ▶ Auch der **Staat** ist ein Arbeitgeber. Er ist aber nur dann ein Unternehmer, wenn er wirtschaftlich tätig wird.
- ▶ Als **Management oder Manager** bezeichnet man den Personenkreis, der die grundsätzlichen, wegweisenden, die sogenannten originären Entscheidungen in Unternehmen trifft (Abb. 1.3). Diese Manager sind sogenannte **Auftragunternehmer**. Sie sind als leitende Angestellte mit unternehmerischen Funktionen betraut, aber keineswegs die Eigentümer des Unternehmens.
- ▶ Nur die sogenannten **Eigentümerunternehmer** sind zugleich Arbeitgeber. Sie sind einerseits die Vertragspartner der Beschäftigten. Andererseits übernehmen sie als Allein- oder Miteigentümer das Risiko für das haftende Kapital.

1.1.3 Unternehmen

Das Unternehmen ist eine rechtliche und wirtschaftliche Einheit, die aus einem oder mehreren Betrieben, das heißt organisatorischen Gefügen, besteht (Schmalen/Pechtl 2013, S. 2).

In diversen Gesetzen und im täglichen Sprachgebrauch werden Unternehmen immer wieder uneinheitlich und unpräzise als **Firma** – eigentlich der juristische Begriff für den Namen –

Werk, Geschäft oder **Gewerbebetrieb** bezeichnet.

Mithin lässt sich keine eindeutige, allgemein akzeptierte Definition der genannten Begriffe finden. Deshalb soll in den folgenden Ausführungen aus Vereinfachungsgründen der Begriff Unternehmen im eingangs zitierten Sinne verwendet werden, der neben den privaten und öffentlichen Produktionsbetrieben das Gros der sozialen Organisationen und der Körperschaften des öffentlichen Rechts umfasst.

1.2 Personalwesen

1.2.1 Unternehmenssektion

Das Personalwesen ist die Sektion eines Unternehmens, die sich federführend den personalwirtschaftlichen Aufgabenfeldern widmet (Abb. 1.4, Olfert 2019, S. 47).

Die personalwirtschaftlichen Aufgaben werden in **kleinen Unternehmen** mit bis zu 100 Beschäftigten vom **Eigentümer oder von Führungskräften** mit Personalkompetenz mit übernommen.

Bereits in **mittelständischen Unternehmen** mit über 100 Beschäftigten wird eine **Stelle** namens Personalwesen geschaffen. Die Stelleninhaberin oder der Stelleninhaber nimmt dann einige oder den Großteil der personalwirtschaftlichen Aufgaben wahr.

In größeren Unternehmen ab 200 bis 400 Beschäftigten ist das Personalwesen in der Regel eine **Personalabteilung** oder gar Hauptabteilung Personal mit mehreren Fachgebieten oder Fachgruppen. Zumeist arbeitet ca. ein Prozent der Belegschaft in der Personalabteilung (Danne/Heider-Knabe 2003, S. 16).

Im Übrigen hat es sich nicht als sinnvoll erwiesen, eine **Trennung von Personal- und Sozialwesen** vorzunehmen. Beide Aufgabebereiche sind miteinander verwoben.

1.2.2 Organisation des Personalwesens

In kleineren Unternehmen kann die Organisation des Personalwesens kein bedeutsames Thema sein, wohl aber die Modalitäten der Vergabe dieser Aufgaben an Externe. Zu einem bedeutsamen Thema wird die Organisation des eigenen Personalwesens erst in größeren Unternehmen.

Die Organisation hat zwei Aspekte. Während die Gliederung des Personalwesens den Aufbau dieser Unternehmenssektion betrifft, zeigt die Eingliederung seine Positionierung und Bedeutung im Unternehmen auf (Abb. 1.2, Hentze/Kammel 2001, S. 101 ff.).

Personalabteilung

Unternehmung

Statt Unternehmen verwendet man häufig den Begriff Unternehmung. Mit Unternehmung meint man dann

- ▶ private und
- ▶ öffentliche Produktionsbetriebe, die mit dem Ziel wirtschaften, fremden Bedarf zu decken.

Haushaltung

Den Gegenbegriff bildet die Haushaltung,

- ▶ ein privater Konsumtionsbetrieb zur individuellen Deckung des Eigenbedarfs bzw.
- ▶ ein öffentlicher Konsumtionsbetrieb zur kollektiven Deckung des Eigenbedarfs (Kosiol 1962, Spalte 5540 ff.).

Abb. 1.2

Gliederung und Eingliederung des Personalwesens

Gliederung					Eingliederung
Funktionsorientiert	Objektorientiert	Center-Konzepte	Outsourcing	Personalwesen als Fragment	
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Zielkategorien ▶ Schwerpunkte ▶ Prozessphasen 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Belegschaftsgruppen ▶ Berufsgruppen ▶ Bereichsbezogen ▶ Referentensystem 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Cost Center ▶ Service Center ▶ Profit Center 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Aufgabenfelder ▶ Externes Personalwesen ▶ Verselbstständigung 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Kernaufgaben ▶ Virtuelles Personalwesen 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ In die Linie ▶ In kaufmännischer Abteilung ▶ Direkt unter der Geschäftsleitung ▶ Sitz im Vorstand

Quelle: eigene Darstellung

1.2.2.1 Funktionsorientierte Gliederung

Bei der funktionsorientierten Gliederung organisiert man das Personalwesen entsprechend den Aufgabenfeldern der Personalwirtschaft (Nicolai 2019, S. 33 f.).

Recht simpel ist die funktionsorientierte Gliederung nach Zielkategorien. Hier entsteht eine Zweiteilung des Personalwesens in ein Sozialwesen und ein Personalressort, wie sie im Kapitel Personalservice angesprochen wird.

Komplexer ist eine funktionsorientierte, sogenannte aufgabenbezogene Gliederung nach Schwerpunkten. Dabei wird das Personalwesen in Abhängigkeit vom Arbeitsvolumen gemäß den Funktionen unterteilt, die alle Beschäftigten angehen und zentral ausgeübt werden. Derartige

Funktionen sind beispielsweise der Personalservice und die Entgeltabrechnung.

Bei einer funktionsorientierten Gliederung nach Prozessphasen werden die Arbeitsvorgänge in einer zeitlichen Abfolge hintereinandergereiht, etwa Personalgewinnung, Personaleinsatz und so weiter.

Die funktionsorientierte Gliederung bringt es mit sich, dass die Beschäftigten für ihre Personalangelegenheiten zu **viele Ansprechpartner** haben. Zudem wird das Arbeitsfeld der Personalverantwortlichen sehr eingengt. Deshalb hat man andere Gliederungsformen entwickelt.

1.2.2.2 Objektorientierte Gliederung

Die objektorientierte Gliederung richtet sich, mitarbeiterorientiert, an Belegschaftsgruppen oder, bereichsbezogen, an den Strukturen des betreffenden Unternehmens aus (Nicolai 2019, S. 34 f.).

Die klassische, mitarbeiterorientierte Gliederung nach Belegschaftsgruppen trennt zwischen Arbeitern oder Lohnempfängern und Angestellten oder Gehaltsempfängern, eventuell ergänzt durch eine Sozialverwaltung. Der Vorteil dieser Lösung liegt in der Spezialisierung der Personalverantwortlichen auf die besonderen Belange der einzelnen Belegschaftsgruppen. Allerdings bleibt dabei das Expertenwissen für diverse Aufgabenfelder wie die Personalentwicklung auf der Strecke.

Wenig verbreitet ist die mitarbeiterorientierte Gliederung nach Berufsgruppen, etwa nach Ingenieuren, Kaufleuten usw.

Als bereichsbezogen oder divisional bezeichnet man eine Gliederung gemäß der Aufbauorganisation des jeweiligen Unternehmens. Sie ist gleichfalls in der Praxis seltener anzutreffen, vor

Aus der Praxis

»Nur knapp die Hälfte der Personalmanager mit Hochschulabschluss (48 Prozent) hat ein wirtschaftswissenschaftliches Studium absolviert. Rund zehn Prozent kommen aus den Rechtswissenschaften und weitere neun Prozent haben einen gesellschafts- oder sozialwissenschaftlichen Studiengang absolviert. Acht Prozent der Personaler mit Hochschulabschluss kommen aus der Psychologie ... Lehrer« sind »sieben Prozent

... Das ergab eine Studie von Compensation Partner, für die 4.462 Datensätze von Personalern untersucht wurden. Laut Analyse haben rund 35 Prozent der Personaler einen akademischen Hintergrund. Die meisten Hochschulabsolventen (55 Prozent) arbeiten als Personalentwickler, die wenigsten (zehn Prozent) als Personalsachbearbeiter.« (Compensation Partner 2016, S. 84)

allem aber dort, wo die Unternehmensbereiche auch räumlich voneinander getrennt sind. In diesem Fall besitzen die verschiedenen Unternehmens- oder Geschäftsbereiche üblicherweise eigenverantwortliche Personalabteilungen. Solche Personalabteilungen sind in der Regel wie in mittelständischen Unternehmen gegliedert.

Alle Aufgabenfelder der Personalwirtschaft stehen in einer engen Wechselbeziehung. Deshalb wurden die beschriebenen Formen der objektbezogenen Gliederung zum sogenannten divisionalen Referentensystem weiterentwickelt. Die Beschäftigten einer Produktlinie, einer Sparte, eines Standortes oder einer Funktion werden von Personalreferenten vor Ort betreut. Die Beschäftigten haben dadurch, im Sinne eines »One Face to the Customer«, einen einzigen Ansprechpartner für alle personalwirtschaftlichen Belange, der zudem über mitarbeiter- und bereichsspezifische Kenntnisse verfügt. Der Überforderung der Personalreferentinnen und -referenten wird durch die Benennung von Funktionsspezialisten, die Key-Account Personalmanager, für besonders komplexe und komplizierte Personalaufgaben begegnet (Armutat et al. 2007, S. 41 ff., Bühner 2005, S. 382 ff.).

1.2.2.3 Center-Konzepte

In den letzten Jahren rückt die **Wertschöpfung**, die Differenz zwischen den vom Unternehmen an die externen Kunden abgegebenen Leistungen und den von den Lieferanten übernommenen Leistungen, ins Blickfeld der Betriebswirtschaftslehre und damit auch in den Fokus der Personalwirtschaft. Das Personalwesen hat folglich solche Beiträge zu erbringen, die sich wertschöpfend für die Leistungsprozesse des Unternehmens auswirken. Damit wird das Personalwesen zum Wertschöpfungscenter (Oechsler/Paul 2019, S. 10 ff.).

Praktiziert wird dieser Ansatz, indem man das Personalwesen als Cost, Service oder Profit Center führt (Bühner 2005, S. 389 ff., Wunderer/Arx 2002, S. 17 ff.).

Mit dem Blick auf die Wirtschaftlichkeit der Personalwirtschaft wird der Personalaufwand immer detaillierter erfasst und analysiert. Dadurch wird das Personalwesen zum Cost Center. Wenn hier unter der Bezeichnung Corporate oder Competence Center eine unternehmensweite, über Umlagen finanzierte Steuerungs- und Bera-

tungsfunktion für strategische Aufgaben wahrgenommen wird, spricht man vom Expertise Center (Armutat et al. 2007, S. 25 ff.).

Bietet die Personalabteilung ihre Leistungen in der Folge den anderen Abteilungen zu internen Verrechnungspreisen an, wird sie zum Revenue oder Service Center. Die Personalabteilung hat das Ziel, ihre eigenen Kosten zu decken. Die nachfragenden Abteilungen werden als Kunden betrachtet. In mitarbeiterstarken Unternehmen, speziell in solchen mit mehreren Standorten, entstehen Shared Service Center, wenn die vermeintlich standardisierbaren, ortonabhängigen personalwirtschaftlichen Aufgaben von einem Standort aus erledigt werden (Ackermann 2005, S. 10 f., Holtbrügge 2018, S. 65 ff.).

Erhält die Personalabteilung zur Verantwortung für die Kosten auch noch eine Ertragsverantwortung, also die Vorgabe, einen Gewinn zu erzielen, wird sie zum Profit Center. Das Profit Center stellt Dienstleistungen bereit, die von internen und externen Kunden nachgefragt und gegen kosten- und marktorientierte Verrechnungspreise zur Verfügung gestellt werden. Funktionstüchtig ist dieses Modell nur, wenn die Personalabteilung Kosten und Erlöse unmittelbar beeinflussen kann und entsprechende Entscheidungsbefugnisse hat (Holtbrügge 2018, S. 67).

1.2.2.4 Outsourcing der Personalwirtschaft

Schließlich kann man Überlegungen anstellen, ob personalwirtschaftliche Aufgaben nicht kostengünstiger von Externen erledigt werden können. Entschließt man sich dazu, so bezeichnet man das als Outsourcing (Bartscher/Nissen 2017, S. 287 f.).

Eine weit verbreitete Variante dieses Outsourcing ist das Business Process Outsourcing (BPO), die komplette Übernahme von Geschäftsprozessen durch einen externen Anbieter, und zwar

- ▶ als Onshoring in einer anderen Region im selben Land,
- ▶ als Nearshoring in einem anderen Land auf demselben Kontinent oder
- ▶ als Offshoring auf einem anderen Kontinent (Dressler 2007, S. 59 ff.).

Laut Alex (2000, S. 38 ff.) kommen zum Beispiel folgende **Aufgabenfelder** in Frage:

- ▶ die Personalgewinnung,

Referentensystem

Wertschöpfung im Fokus

Outsourcing umsetzen

Für das Outsourcing sollte eine Projektgruppe aus Mitarbeitern der Abteilungen Finanzen, Personal, Datenverarbeitung, Recht und Organisation gebildet werden, die die Verantwortung übernimmt.

Diese Projektgruppe sollte umgehend die Belegschaftsvertretung informieren und so weit wie möglich einbinden, denn beim Outsourcing sind alle Mitbestimmungsrechte zu beachten, die das kollektive und individuelle Arbeitsrecht kennt.

Danach muss man sich auf die Suche nach einem geeigneten Kooperationspartner machen. Informationen über die Anbieter erhält man aus Fachzeitschriften, auf Messen, von Marktforschungsunternehmen, über Anzeigen, von befreundeten Firmen, den Industrieorganisationen oder über das Internet. Man

stellt eine Liste mit Kriterien zusammen, die die Anbieter erfüllen sollen. Mit geeigneten Anbietern klärt man danach die Konditionen einer etwaigen Übernahme der vorhandenen Mitarbeiter nach § 613 a des Bürgerlichen Gesetzbuches und Fragen hinsichtlich des gebotenen Services. Nachdem die Entscheidung für einen Anbieter gefallen ist, wird die konkrete Ausgestaltung der Partnerschaft durch einen Outsourcing-Vertrag gestaltet.

Die Übergabe von internen Aufgaben an einen Dienstleister ist keine einfache Aufgabe. Besonders kritisch ist die Kommunikationspolitik während der Angebotserstellung und der Verhandlungen. Während nach außen äußerst sparsam mit Informationen umgegangen werden sollte, müssen die Mitarbeiter so früh wie möglich informiert werden.

- ▶ weite Bereiche des Personalservice, etwa die Aufgaben der Arbeitssicherheit und Arbeitsmedizin, die Verpflegung und der Werkenschutz,
- ▶ wesentliche Teile der Entgeltabrechnung und der Personalstatistik,
- ▶ Aufgabenfelder der Personalentwicklung wie die Berufsausbildung und diverse weitere Maßnahmen.

Eigentümer, Geschäftsführer oder Führungskräften mit Personalkompetenz betreut wird, kommt die Personalwirtschaft nicht selten zu kurz. Zuweilen mangelt es Mittelständlern, Handwerkern und Ärzten sowohl an der Zeit als auch am Know-how, um die notwendigen Aufgaben professionell zu erledigen. In diese Marktlücke stoßen einige Dienstleister mit dem Angebot eines externen Personalwesens auf Anfrage oder regelmäßig für ein bis mehrere Tage in der Woche (Kempfer/Kolakovic 2004, S. 22 ff.).

Auf der anderen Seite kann man das Personalwesen, gleich in welcher Rechtsform, selbstständigen und seine Dienste anderen Unternehmen zur Verfügung stellen, die ihrerseits personalwirtschaftliche Aufgabenfelder im Rahmen des Outsourcing preisgeben wollen. Eine konzerneigene, aber rechtlich selbstständige Dienstleistungsgesellschaft kann Funktionen innerhalb des Konzerns zu Marktpreisen anbieten (Holtbrügge 2018, S. 68).

1.2.2.5 Personalwesen als Fragment

Wenn tatsächlich Aufgabenfelder in fremde Hände vergeben werden, stellt sich die Frage, ob und in welcher Form im Unternehmen ein Personalwesen existieren soll.

Im Anschluss an die Möglichkeiten des Outsourcing hat das Personalwesen konzeptionelle und dispositive Kernaufgaben, etwa die Auswertung der Personalkosten, Personalbestandsveränderungen, Personalstrukturdaten, Fehl- und Ausfallzeiten sowie die Weiterleitung dieser Informationen an die relevanten Stellen. Zudem ver-

Maßgebend bleiben neben den Kostenüberlegungen die Erhaltung der Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten des betroffenen Unternehmens und der sensible Umgang mit den Kernkompetenzen, zu denen sicherlich die personalwirtschaftliche Kompetenz der Beschäftigten eines Unternehmens zählt (Scherer 2004, S. 42 ff.).

Grundsätzlich ist es äußerst problematisch, das gesamte Personalwesen im Rahmen eines Outsourcing in fremde Hände zu geben. Unternehmerische und strategische Aufgaben müssen im Unternehmen verbleiben. Dazu zählen die Personalplanung, Entgeltfindung und einige Aufgabenfelder der Personalentwicklung, das Personalcontrolling sowie die Arbeit mit den Betriebsverfassungsorganen. Selbst wenn es denkbar wäre, die bisher bestehende formale Personalorganisation beispielsweise in mittelständischen Unternehmen aufzulösen, müsste die Koordination und Verantwortung für die genannten Bereiche innerhalb des Unternehmens erhalten bleiben.

Trotzdem wird auch die Idee eines externen Personalwesens praktiziert. Gerade in kleineren Unternehmen, in denen das Personalwesen vom

Kernkompetenzen halten

Externes Personalwesen

bleibt im Personalwesen eine Dienstleistungsfunktion für die in der Abwicklung komplexen, rechtlich diffizilen Aufgaben der Personalgewinnung, der Personalbeurteilung und des Personalabbaus.

Scholz zufolge ist das Personalwesen unverzichtbar, allerdings nicht notwendigerweise in Form einer traditionellen Personalabteilung. Er erachtet es nicht als notwendig, dass die Organisationseinheit Personalwesen räumlich verbunden ist und dass die Mitarbeiter des Personalwesens einer Personalleiterin oder einem Personalleiter direkt zugeordnet sind. Scholz erwartet, dass Personalverantwortliche in unterschiedlichen Bereichen eingesetzt werden, wo sie neben den personalwirtschaftlichen Aufgaben weitere Aktivitäten wahrnehmen. Mithin werde die Personalorganisation in Zukunft aus Kernkompetenzträgern bestehen, die im Unternehmen verteilt installiert werden. Das Ergebnis dieser Überlegungen ist ein virtuelles Personalwesen, das auf eine verlässliche, sichere EDV-Unterstützung bauen kann (Scholz 2002, S. 22 ff., 2005, S. 52 ff., 2012, S. 30 ff.).

1.2.2.6 Eingliederung des Personalwesens

Mit der Gliederung des Personalwesens sind noch nicht alle organisatorischen Fragen geklärt. Offen bleiben

- ▶ die hierarchische Positionierung des Personalwesens als Stelle, Abteilung, Hauptabteilung oder Geschäftsbereich,
- ▶ der Berichtsweg, entweder direkt an die Geschäftsleitung bzw. den Vorstand oder an eine andere Sektion des Unternehmens, etwa an die Verwaltung oder die kaufmännische Leitung,
- ▶ die Bedeutung des Personalwesens im Gefüge des Unternehmens und
- ▶ die Stellung sowie der Einfluss der Personalleiterin oder des Personalleiters, auch Chief Human Resource Officer, kurz CHRO genannt.

Diesen Komplex bezeichnet man als Eingliederung des Personalwesens (Olesch 2008, S. 43 ff.).

Wenn man das Personalwesen als Organisationseinheit größtenteils oder gar komplett auflöst,

wird die Personalwirtschaft in die Linie, das heißt auf die Führungskräfte vor Ort verlagert.

Solange es aber im Unternehmen eine Organisationseinheit Personalwesen gibt, findet man bezüglich dieser Eingliederung mehrere Varianten, die hauptsächlich von der Größe des Unternehmens abhängen.

- ▶ Soweit in **kleineren Unternehmen** eine Stelle Personalwesen existiert, ist der Stelleninhaber in der Regel Mitglied einer kaufmännischen Abteilung. Ansonsten stellt sich lediglich die Frage, wem die personalwirtschaftlichen Aufgaben übertragen werden, etwa dem Eigentümer, dem Geschäftsführer oder Führungskräften mit Personalkompetenz.
- ▶ In **mittelständischen Unternehmen** ist das Personalwesen nur in Ausnahmefällen direkt in der Geschäftsleitung vertreten. Meist ist es auf dem direkten Berichtsweg der kaufmännischen Leitung unterstellt. Die personalwirtschaftlichen Aufgaben sind schon hier derart bedeutungsvoll, dass das Personalwesen auf der höchsten hierarchischen Ebene unter der Geschäftsleitung positioniert wird. Dementsprechend groß ist auch der Einfluss der Personalleiterin oder des Personalleiters.
- ▶ In **größeren Unternehmen** hat das Personalwesen in der Regel einen Sitz im Vorstand oder einem entsprechenden Organ. In Unternehmen des Bergbaus und der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie mit mehr als 1.000 Beschäftigten ist nach dem Montan-Mitbestimmungsgesetz ein Arbeitsdirektor im Vorstand vorgeschrieben. Sind größere Unternehmen in Divisionen gegliedert, so besitzen die verschiedenen Unternehmens- oder Geschäftsbereiche eigenständige Personalabteilungen. Dazu gesellt sich häufig eine zentrale Personalabteilung, die die einzelnen Personalabteilungen und die Personalpolitik koordiniert und ein Weisungsrecht besitzt. Ansonsten wird das Personalwesen regelmäßig als Geschäftsbereich oder doch zumindest als Hauptabteilung geführt.

Virtuelles Personalwesen

Eingliederung größenabhängig

1.3 Personalpolitik

Die Personalpolitik ist ein Element im Zusammenspiel der betrieblichen Produktionsfaktoren. Um dieses Zusammenspiel zu verstehen, ist ein Blick auf das heute in der Betriebswirtschaftslehre gebräuchliche System der Produktionsfaktoren notwendig, das auf *Gutenberg (1983, 1984, 1980)* zurückgeht (Abb. 1.3).

In seinem System der betriebswirtschaftlichen Produktionsfaktoren führt *Gutenberg (1980, 1983, 1984)* die **Entscheidungen** auf.

Die Festlegung der grundlegenden Entscheidungen eines Unternehmens wird als Unternehmenspolitik bezeichnet (*Nicolai 2019, S. 9*).

Entscheiden bedeutet, aus mehreren Möglichkeiten auswählen. Dabei kommen nur Alternativen in Frage, die in eine Planung, Organisation, Realisierung und Kontrolle umsetzbar und auf ein gesetztes Ziel ausgerichtet sind. Die Unter-

nehmenspolitik birgt folglich im Kern Zielsetzungen in sich. Für die praktische Umsetzung werden die unternehmenspolitischen Zielsetzungen in unternehmenspolitische Prinzipien übersetzt (ähnlich *Bleicher/Meyer 1976, S. 203, Jung 2017, S. 21 f.*).

Die Personalpolitik ist ein Teil der Unternehmenspolitik. Sie nimmt die Unternehmenspolitik in sich auf, sie richtet sich an der Unternehmenspolitik aus, aber sie bestimmt die Unternehmenspolitik auch entscheidend. Die Personalpolitik umfasst alle grundlegenden Entscheidungen für die Personalwirtschaft (*Nicolai 2019, S. 9 f.*).

Auch die Personalpolitik birgt Zielsetzungen in sich, die für die praktische Umsetzung in **personalpolitische Prinzipien** übersetzt werden (*Olfert 2019, S. 32 ff.*).

- ▶ Das ökonomische Prinzip hat zwei Facetten. Das Personal soll entweder,
 - nach dem **Maximumprinzip**, mit einem gegebenen Input, das heißt zu im Voraus festgelegten Kosten, einen größtmöglichen Output erarbeiten, oder,
 - nach dem **Minimumprinzip**, einen bestimmten Output mit geringstmöglichem Input, das heißt zu geringstmöglichen Kosten, erwirtschaften.

Man könnte dies sehr eng interpretieren und das Personal an die zuvor personalunabhängig entworfenen Strukturen anpassen. Spannt man den Bogen richtigerweise weiter, so muss das Personal den gegenwärtigen und zukünftigen, quantitativen, qualitativen, zeitlichen und lokalen Erfordernissen des Unternehmens genügen.

- ▶ Wer Qualität fordert und Perspektiven bieten will, muss das soziale Prinzip ernst nehmen, also mit transparenten, möglichst fehlerfreien Aktivitäten auf die Erwartungen, Bedürfnisse und Interessen der Beschäftigten eingehen und die Vertraulichkeit wahren. Die Beschäftigten erwarten zum Beispiel angemessene Entgelte und Arbeitszeitregelungen, eine ansprechende Arbeitsplatzgestaltung, Arbeitsschutz

Abb. 1.3

Das System der betrieblichen Produktionsfaktoren

Produktionsfaktoren Elemente, die zur Erstellung eines Produktes (oder einer Dienstleistung) notwendig sind		
Elementare Produktionsfaktoren	Originäre Entscheidungen	Derivative Entscheidungen
<p>Betriebsmittel im Betrieb verwendete Gegenstände, die nicht Bestandteil des Outputs werden, z. B. Gebäude</p> <p>Werkstoffe alle Roh-, Halb- und Fertigfabrikate, die ganz oder teilweise in den Output eingehen, z. B. Eisenerz</p> <p>Objektbezogene Arbeitsleistungen unmittelbare Durchführung der betrieblichen Vorgänge, z. B. Eisenerz verhütten</p>	<p>ursprünglich, nicht delegierbar, im Vorhinein nicht bewertbar, z. B. Einführung neuer Produkte</p>	<p>leiten sich aus den originären ab, delegierbar</p> <p>Planung Konzeption des weiteren Vorgehens</p> <p>Organisation Umwandlung in einen betrieblichen Ablauf</p> <p>Kontrolle Soll-Ist-Vergleich und Ermittlung von Abweichungsursachen</p>

Quelle: nach *Schmalen/Pechtl 2013, S. 4 f.*

und Altersversorgung, attraktive Arbeitsinhalte und soziale Kontakte, Mitbestimmung und Personalentwicklung.

Hier ist das **Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz** von Bedeutung, das den Arbeitgeber verpflichtet, Benachteiligungen aus Gründen der Rasse oder der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität zu verhindern oder zu beseitigen. Das betrifft jegliche Diskriminierung, von der planerischen Vorbereitung der Maßnahmen über die Personalgewinnung bis hin zur Personalfreisetzung, in jeder betrieblichen Situation und für jede Beschäftigtengruppe. Gemeint sind nicht nur **unmittelbare Diskriminierungen**, also eindeutige Zurücksetzungen, sondern auch **mittelbare**, wenn etwa für eine Beförderung eine ununterbrochene Beschäftigung gefordert wird, was Eltern benachteiligt, die eine Elternzeit in Anspruch nehmen. Gemeint sind ferner **Belästigungen** jeder, auch sexueller Natur, das heißt unerwünschte Verhaltensweisen, die auf die genannten Diskriminierungsmerkmale Bezug nehmen, die Würde der Betroffenen verletzen und ein feindliches Umfeld schaffen. Und gemeint sind schließlich **Anweisungen zur Benachteiligung** von Beschäftigten, wenn etwa der Arbeitgeber eine Führungskraft auffordert, einen Mitarbeiter wegen seiner Religion schlechter zu stellen, selbst wenn der Anweisung nicht nachgekommen wird.

Nach den §§ 8 bis 10 sind Benachteiligungen jedoch gerechtfertigt, wenn sie aufgrund der beruflichen Anforderungen unvermeidbar oder durch ein rechtmäßiges Ziel angemessen und erforderlich sind. Für eine Benachteiligung aus Gründen des Geschlechts bleibt da, neben Beispielen wie der Tätigkeit als Amme oder der Besetzung einer männlichen Schauspielerrolle, wenig Spielraum. Für Tätigkeiten, die mit körperlichen Anstrengungen verbunden sind und die man mit einer Behinderung selbst mit Hilfsmitteln nicht ordnungsgemäß verrichten kann, darf der Arbeitgeber Personen einstellen oder einsetzen, die nicht behindert sind. Wenn der Arbeitgeber eine Religionsgemeinschaft, eine weltanschauliche Vereinigung oder eine Einrich-

tung dieser Gemeinschaften bzw. Vereinigungen ist, kann eine bestimmte Religion oder Weltanschauung eine gerechtfertigte berufliche Anforderung darstellen. Eine Unterscheidung nach der Rasse oder ethnischen Herkunft ist erlaubt, wenn diese Merkmale aufgrund einer bestimmten beruflichen Tätigkeit eine entscheidende Voraussetzung darstellen, beispielsweise wenn eine Tätigkeit eine bestimmte nationale Herkunft und Verbundenheit mit dem dortigen Volkstum fordert. Eine ungleiche Behandlung wegen des Alters ist zulässig, wenn sie objektiv, angemessen und durch ein legitimes Ziel gerechtfertigt ist. § 10 des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes listet Beispiele wie ein Höchstalter für die Aufnahme einer Ausbildung auf. Und schließlich darf der Arbeitgeber positive Maßnahmen zugunsten bisher benachteiligter Gruppen ergreifen.

Gemäß § 14 des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes haben Beschäftigte, die am Arbeitsplatz belästigt werden, das Recht, ihre Tätigkeit ohne Verlust des Arbeitsentgelts einzustellen, wenn der Arbeitgeber keine oder offensichtlich ungeeignete Maßnahmen zur Unterbindung getroffen hat. Nach § 15 des Gesetzes ist der Abschluss eines Arbeits- oder Ausbildungsvertrages oder eine Beförderung bei Vorliegen einer Diskriminierung zwar nicht erzwingbar. Allerdings können Beschäftigte, die im Sinne des Gesetzes diskriminiert wurden, innerhalb von zwei Monaten **Schadensersatz** verlangen, wenn durch eine diskriminierende Maßnahme wie eine Absage, eine verweigerte Beförderung oder eine Entlassung ein Vermögensschaden eingetreten ist. Darüber hinaus können sie in derselben Frist eine angemessene **Entschädigung** verlangen. Diskriminierte Bewerberinnen und Bewerber haben, selbst wenn sie auch ohne eine Diskriminierung nicht eingestellt worden wären, einen Entschädigungsanspruch in Höhe von bis zu drei Monatsbezügen. Eine etwaige Klage muss innerhalb von drei Monaten, nachdem der Anspruch schriftlich geltend gemacht worden ist, erhoben werden. Vor Gericht muss der oder die Betroffene Indizien beweisen, die eine Benachteiligung im genannten Sinne vermuten lassen. Gelingt

Personalpolitische Prinzipien

Gleichbehandlung

Rechtsstaatsprinzip

das, trägt der Arbeitgeber die Beweislast dafür, dass eine unterschiedliche Behandlung nicht vorliegt, nach den §§ 8 bis 10 des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes gerechtfertigt ist oder aus einem anderen sachlichen Grund erfolgte. Deshalb ist eine genaue Dokumentation aller relevanten personalwirtschaftlichen Maßnahmen unbedingt notwendig. Empfehlenswert ist darüber hinaus ein sogenanntes Diversity Controlling (auch HR-Audit genannt), das heißt eine statistische Erfassung der unterschiedlichen Beschäftigtengruppen und ihrer Entwicklung, sowie eine Diversity Strategie (oder Equal Opportunity Policy), die eine gesetzeskonforme Handhabung sicherstellt (Kapitel Personalgewinnung und Personalcontrolling).

Organisationsprinzip

Laut § 12 des Gesetzes muss der Arbeitgeber Maßnahmen zum Schutz vor Benachteiligungen ergreifen. Dazu gehört nicht nur das Eingreifen bei konkreten Diskriminierungen durch geeignete, erforderliche und angemessene Maßnahmen zur Unterbindung der Benachteiligung von Beschäftigten, zum Beispiel Versetzungen, Abmahnungen und Kündigungen, aber auch von Dritten, etwa Kunden und Lieferanten. Gefordert ist ferner die Vorbeugung, um ein benachteiligungsfreies Umfeld zu schaffen, und zwar durch Hinweise auf die Unzulässigkeit von Diskriminierungen, insbesondere durch **Schulungen** von Führungskräften oder gar der gesamten Belegschaft im Rahmen der Personalentwicklung. Arbeitgeber, die derartige Schulungen nicht durchführen, verstoßen allein dadurch schon gegen das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz. Der Betriebs- bzw. Personalrat hat einen Anspruch auf Freistellung für seine Schulungen zu diesem Themenkreis. Zudem muss der Arbeitgeber die Beschäftigten über das Gesetz und über die im Unternehmen zuständige **Beschwerdestelle**, beispielsweise das Personalwesen, informieren. Letztlich sollte der Arbeitgeber alle Arbeitsverträge, Betriebs- bzw. Dienstvereinbarungen und Tarifverträge auf unzulässige Benachteiligungen überprüfen, sie gegebenenfalls korrigieren und eine **Antidiskriminierungsvereinbarung** über die betrieblichen Regeln und Verfahrensweisen mit

dem Betriebs- bzw. Personalrat treffen (Rühl, Hoffmann 2008, S. 19 ff., Wisskirchen 2006, S. 1491 ff.).

- ▶ Wie das Beispiel des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes zeigt, müssen personalwirtschaftliche Grundsatzentscheidungen sich am Rechtsstaatsprinzip orientieren. Gefordert ist rechts- und regelkonformes, aber zugleich auch ethisch korrektes Verhalten, die sogenannte Compliance. Im Fokus steht hier das Arbeitsrecht, das in diesem Kapitel noch genauer umrissen wird (Kempter/Steinat 2017, S. 1505 ff.).
- ▶ Das Organisationsprinzip findet vor allem im Personaleinsatz, in der Organisationsentwicklung und der Organisation des Personalwesens seinen Niederschlag, also unter anderem in Aufgabenfeldern, die im Folgenden genauer ins Auge gefasst werden.
- ▶ Letztlich hat die Personalwirtschaft unbestreitbar arbeitsmarktpolitische Aspekte. Der Arbeitsmarkt ist zum Teil ein Spiegelbild personalwirtschaftlicher Aktivitäten. Zugleich reagiert man mit diesen Aktivitäten auf den Arbeitsmarkt.

Für den Arbeitsmarkt spielt die Demografie eine entscheidende Rolle (Bröckermann 2007, S. 16 ff., Lurse 2005, S. 36, Walter 2009, S. 1).

Diese **Prinzipien** können unverbunden nebeneinander stehen oder sich ergänzen. Sie können

Aus der Praxis

»Der Geburtenanstieg in Deutschland hält an – im fünften Jahr hintereinander gab es ein Plus. Wie das Statistische Bundesamt ... berichtete, wurden 2016 insgesamt 792.131 Kinder geboren – 54.556 Babys oder sieben Prozent mehr als ein Jahr zuvor. Zuletzt seien 1996 ähnlich viele Kinder zur Welt gekommen, besagt die Statistik. Mit einer durchschnittlichen Geburtenziffer von 1,59 Kindern pro Frau wurde zudem der höchste Wert seit 1973 gemessen. Damit liegt Deutschland im europäischen Mittelfeld – deutlich hinter den Französisinnen mit einer Geburtenziffer von 1,92, aber auch klar vor den Italienerinnen und Spanierinnen (je 1,34).« (Krafczyk 2018, S. 28)

Demografie

Während die Weltbevölkerung bis zum Jahr 2050 auf rund 9,3 Milliarden Menschen anwachsen wird, ist für die meisten europäischen Länder mit einem Bevölkerungsrückgang zu rechnen. Um die Bevölkerung zahlenmäßig auf dem derzeitigen Stand zu halten, sind im Durchschnitt 2,1 Kinder pro Frau erforderlich. In Deutschland sind es jedoch nur rund 1,6, und in den meisten anderen Mitgliedstaaten der Europäischen Union sieht es auch nicht besser aus.

Der dadurch bedingte demografische Wandel wird sich merklich auswirken. Die Zahl der Erwerbstätigen wird kontinuierlich sinken. Waren im Jahr 2002 noch rund 41 Millionen Menschen in Deutschland erwerbstätig, so werden es 2030 noch 37,5 Millionen sein und 2050 nur noch 24 Millionen.

Der Bevölkerungsrückgang führt automatisch zu einer Alterung der Bevölkerung. Da darüber hinaus die Lebenserwartung fast überall steigt, wird dieser Prozess beschleunigt. Im Jahr 2005 gab es in Deutschland 20 Millionen Menschen in der Altersklasse von 35 bis 49, im Jahr 2050 werden es nur noch 14 Millionen sein. Vor 50 Jahren waren in Westeuropa durch-

schnittlich gerade einmal 8 Prozent über 65 Jahre alt. Im Jahr 2070 wird diese Altersklasse in Deutschland mehr als 25 Prozent ausmachen und etwa 45 Prozent der deutschen Bevölkerung werden über 50 Jahre alt sein. Dabei ist Deutschland schon jetzt eine der weltweit zehn ältesten Gesellschaften mit einem Durchschnittsalter von über 45 Jahren (Cohnen 2020, S. 27 ff., Yavuz 2013, S. 14 ff.).

Das hat Folgen für den Arbeitsmarkt. Schon seit einigen Jahren klagen Unternehmensverantwortliche über einen Mangel an Fach- und Führungskräften. Die Lücke, die hier entsteht, kann durch die schwach besetzten nachfolgenden Generationen nicht ausgeglichen werden, und zwar weder quantitativ, wegen des Bevölkerungsrückgangs, noch qualitativ, alleine schon, weil Ausbildungsplätze unbesetzt bleiben müssen. Der Mangel an Fachkräften wird dazu führen, dass die Unternehmen gegenseitig gute Beschäftigte abwerben. Dadurch wird die Fluktuation zwangsläufig steigen. Also werden Personalmarketing, Personalbindung und Work-Life-Balance eine entscheidende Rolle spielen (siehe weiter unten).

aber auch in Konflikt zueinander geraten, besonders in Phasen der Rezession mit Kurzarbeit und Entlassungen.

Es gibt freilich keine Personalpolitik per se, sondern nur die Personalpolitik eines Unternehmens. Die Personalpolitik kann nur dann das tägliche Handeln bestimmen, wenn sie das **Ergebnis kollektiver Entscheidungsprozesse** nicht nur des Managements und des Personalwesens, sondern auch der Belegschaftsvertretung und der Belegschaft selbst ist, in die zahlreiche individuelle Wertprämissen und Gruppeninteressen einfließen. Eine derart abgestimmte Personalpolitik bestimmt mit ihren personalpolitischen Prinzipien, zuweilen in spezifischer Ausprägung, die Rahmenbedingungen der einzelnen Aufgabenfelder der Personalwirtschaft. Sie kursiert

- ▶ im Rahmen von Grundsatzserklärungen, Unternehmenssatzungen, -leitsätzen oder -zielen,
- ▶ in Geschäfts-, Betriebs- oder Arbeitsordnungen,
- ▶ in Arbeitsanweisungen oder Organisationsrichtlinien und
- ▶ in mündlicher Form als Unternehmenstradition oder als selbstverständliche Haltung (Oechsler/Paul 2019, S. 165 ff.).

Die Personalpolitik reicht demzufolge über die Zielsetzung hinaus und umfasst auch die Leitlinien für die konkrete Umsetzung. Man findet

- ▶ allgemeine Grundsätze für alle Unternehmensbereiche, beispielsweise das Bekenntnis zur Mitbestimmung und zur repräsentativen Meinungsermittlung,
- ▶ Grundsätze für Führungskräfte, etwa die Verpflichtung zum Prinzip der offenen Tür, also zur weitgehenden Ansprechbarkeit, zur Personalbeurteilung und zur Förderung der Beschäftigten sowie zum kooperativen Führungsstil,
- ▶ personalwirtschaftliche Grundsätze, zum Beispiel das Einstehen für Gleichbehandlung und Datenschutz,
- ▶ Grundsätze für personalwirtschaftliche Teilaufgaben, etwa die Verpflichtung, Stellen vorrangig intern zu besetzen, Entgelte leistungsgerecht zu gestalten, Arbeitszeiten zu flexibilisieren und einen unabweisbaren Personalabbau sozialverträglich zu gestalten.

Personalpolitik als Entscheidungsgrundlage

HRM 4.0, Big Data und Digitalisierung in der VUCA-Welt

Der Begriff VUCA-Welt beschreibt die schwierigen Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit: Volatility (Volatilität, das heißt Unbeständigkeit), Uncertainty (Unsicherheit), Complexity (Komplexität) und Ambiguity (Mehrdeutigkeit).

Diese schwierigen Rahmenbedingungen sind eine Randerscheinung des technologischen Fortschritts: Nach der Dampfmaschine, dem Fließband und dem Computer erfolgt ein vierter Sprung nach vorn (deshalb das Kürzel 4.0), nämlich die Digitalisierung bzw. digitale Transformation, die Identifikation und das Ausschöpfen von Potenzialen, die sich aus der elektronischen Datenverarbeitung (EDV) sowie der EDV-gestützten Informations- und Kommunikationstechnik ergeben.

- ▶ Dabei sticht das Internet der Dinge hervor. Produktionsschritte werden so miteinander vernetzt, dass ein Prozess angestoßen wird, ohne dass ein Mensch eingreift.

- ▶ Zudem wird künstliche Intelligenz (KI) eingesetzt. Gemeint sind Techniken, mit deren Hilfe ein Computer Aufgaben ausführen kann, für die ein Mensch seine Intelligenz benötigt.
- ▶ Schließlich entstehen umfangreiche Datenströme, die Big Data, die Rückschlüsse und Prognosen erlauben.

Alles das gilt auch für das Human Resource Management (HRM). Beispielsweise meldet die Personaldatenbank einen Personalabgang, sie stellt die Daten für das Anforderungsprofil zur Verfügung. Damit wird eine Stellenausschreibung auf der Website des Arbeitgebers initiiert. Die Daten aus den Online-Bewerbungen lassen Rückschlüsse darauf zu, wie beliebt der Arbeitgeber ist, was wiederum Prognosen für den Erfolg zukünftiger Stellenausschreibungen ermöglicht (ähnlich Bausch 2019, S. 42 ff., Lippold 2019, S. 16 ff. und Strohmeier 2016, S. 22 ff.).

als Synonym für Personalwirtschaft gilt (Nicolai 2019, S. 1 ff.).

- ▶ Scholz (2014, S. 1) zufolge steckt hinter der Verwendung des Begriffs Personalmanagement aber mehr als nur ein Spiel mit Worten, nämlich die Einsicht, dass das Personal der entscheidende Wettbewerbsfaktor ist. Mit der Bezeichnung Personalmanagement propagiere man die Integration der mitarbeiterbezogenen Aufgaben in alle unternehmerischen Aktivitäten. Sie sollen einen unverzichtbaren Bestandteil des gesamten Managementprozesses bilden.

In der zeitgenössischen, vor allem US-amerikanischen Praxis und Literatur spricht man, unter Berufung auf US-Business Schools, vom Human Resource Management (HR oder HRM) und meint damit jene Begriffsinhalte, die im deutschsprachigen Raum als Personalmanage-

ment bezeichnet werden (Oechsler/Paul 2019, S. 81 ff., Scholz 2014, S. 1).

Die Argumente für die Verwendung der Begriffe Personalmanagement und Human Resource Management sind durchaus ehrenwert und überzeugend. Andererseits macht der Begriff Personalwirtschaft eher deutlich, dass es sich um eine betriebswirtschaftliche Funktion und mithin um ein Teilgebiet der Wirtschaftswissenschaften handelt (Huber 2018, S. 5).

Letztlich ist die Benennung jedoch nicht von Belang, wenn man den Gegenstandsbereich mit Stelzer-Rothe, Hohmeister (2001, S. 10), Berthel und Becker (2017, S. 13 ff.) als ein aktiv zu gestaltendes, methodisch und inhaltlich fundiertes System des Unternehmens versteht, ein System, das neben den finanz- und leistungswirtschaftlichen Systemen als dritte Säule eines erfolgreichen Unternehmens existenziell notwendig ist.

Personalmanagement

Human Resource Management

Aus der Praxis

»Wenn man sich die Berufsfelder ansieht, in denen Unternehmen aktuell Arbeitnehmer verzweifelt suchen, stehen längst nicht mehr nur Ingenieure und ITler oben auf der Liste. Laut Bundesagentur für Arbeit haben derzeit Lokomotivführer, Klempner, Pflegekräfte und Mecha-

troniker die längsten Vakanzdauern bei der Besetzung. Bei den Lokomotivführern sind es zum Beispiel 188 Tage – zum Vergleich: Positionen für Humanmediziner (ebenfalls ein Mangelberuf) bleiben derzeit im Durchschnitt 127 Tage unbesetzt.« (Konjovic 2017, S. 20)

Personalökonomik

Die Personalökonomik strebt eine Re-Ökonomisierung der betriebswirtschaftlichen Teilfunktion an, die sich auf das Personal bezieht. Unter diesem Vorzeichen besinnt man sich auf die – weiter vorne unter der Überschrift Personalpolitik – zitierte Perspektive von *Gutenberg (1983, 1984, 1980)*, der Arbeit als Produktionsfaktor definiert. Dazu wird auf zahlreiche ökonomische Theorien zurückgegriffen, die nicht spezifisch personalwirtschaftlicher Natur sind, etwa

- ▶ die Produktivitätstheorie, wonach Arbeit ausgedehnt wird, wenn der Grenzertrag größer als die Grenzkosten des zunehmenden Faktoreinsatzes ist,
- ▶ die Theorie der Verfügungsrechte, also der individuellen Handlungsoptionen,
- ▶ die Prinzipal-Agent-Theorie, die Verträge und ihre Bedeutung im Rahmen von Austauschbeziehungen zwischen dem Prinzipal, dem Auftraggeber, und einem Auftragnehmer, dem Agenten, diskutiert und
- ▶ die Transaktionskostentheorie, die Aussagen zur relativen Vorteilhaftigkeit alternativer institutioneller Arrangements ermöglicht.
- ▶ Zudem fließen spiel-, verhandlungs- und informationstheoretische Überlegungen ein. Arbeitsverhältnisse werden als Aushandlungsprozesse von Lohn und Leistung interpretiert (*Backes-Gellner/Lazear/Wolff 2001, Scherm/Süß 2016, S. 17 f., Wolff/Lazear 2001*).

Leistung und Verhalten einschätzen

Entgelte festlegen und abrechnen

1.4.2 Aufgabenfelder der Personalwirtschaft

Die Personalgewinnung zielt darauf ab, freie Stellen zeitlich unbefristet oder doch zumindest für einige Zeit neu zu besetzen.

Die Personalgewinnung will zunächst **planerisch** vorbereitet werden. Es folgen die **Personalsuche- und auswahl**. Nach der **Entscheidung** für eine Bewerberin oder einen Bewerber wird abschließend ein **Vertrag** formuliert und unterzeichnet.

Der Personaleinsatz steht vor der Aufgabe, für die optimale Eingliederung der Beschäftigten in den Arbeitsprozess zu sorgen.

Stellen besetzen

Eingliederung in den Arbeitsprozess

Das **Onboarding** stellt sicher, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Aufgaben kennen, akzeptieren und erlernen sowie in die soziale Struktur der Belegschaft integriert werden. Durch eine **Stellenzuweisung** werden die Personen den Stellen zugeordnet. Die **Stellenanpassung** arbeitet mit den Instrumenten der Arbeitsstrukturierung und Arbeitsplatzgestaltung. Die Beeinflussung der Arbeits- und Urlaubszeiten ist Thema der **Zeitwirtschaft**.

Bei Personalbeurteilungen geht es um die Einschätzung von Personen. Man beurteilt die Beschäftigten, Bewerberinnen und Bewerber vorrangig hinsichtlich ihrer Leistung und ihres Verhaltens.

Personalbeurteilungen unterscheiden sich in ihrer Form, im Turnus, innerhalb dessen die Beurteilungen stattfinden, in ihren Beurteilungskriterien, der Differenzierung dieser Kriterien, der Zuständigkeit, dem Personenkreis, der zur Beurteilung ansteht, und in ihrem Zeithorizont. Sie bedürfen eines **Beurteilungsverfahrens**, an dem sich die Beteiligten orientieren können. Deshalb muss einer Personalbeurteilung ein **Planungsprozess** vorangestellt werden. Für die **Durchführung** empfehlen sich folgende Schritte: Beobachtung, Beschreibung, Bewertung und schließlich das Beurteilungsgespräch.

Die Personalentlohnung ist die materielle Gegenleistung eines Unternehmens für die Leistungen jener Personen, die sich dem Unternehmen vertraglich verpflichtet haben, diese Leistungen zu erbringen.

Man unterscheidet **Arbeitsentgelte**, also Zeit- und Akkordlöhne sowie Gehälter und Ausbildungsvergütungen, von **Honoraren**, den Entgelten der Freelancer. Zu diesen **Grundvergütungen** kommen oft **zusätzliche Vergütungen**, etwa Zulagen, Prämien und andere leistungs- oder erfolgsabhängige Entgeltbestandteile. Gesetze, Tarifverträge, Betriebs- und Dienstvereinbarungen sowie Arbeitsverträge sehen eine Vielzahl von Regelungen vor, die den Beschäftigten für verschiedene Anlässe auch dann ein Arbeitsentgelt zusichern, wenn sie gar keine Arbeitsleistung erbracht haben. Außerdem hat der Ge-

setzgeber zur Sicherung des Arbeitsentgelts mehrere Regelungen getroffen. Grundsätzlich rechnet man die Entgelte wie folgt ab: Auf eine Bruttorechnung folgt die Nettorechnung. Mit der Zahlungsrechnung erfolgen die Überweisungen auf die Konten der Entgeltempfänger. Die Auswertungsrechnung dient der Verarbeitung der Abrechnungsdaten.

Personalführung ist eine »wert-, ziel- und ergebnisorientierte, aktivierende und wechselseitige soziale« – gemeint ist auf die Menschen bezogene – »Beeinflussung zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in und mit einer strukturierten Arbeitssituation« (Wunderer 2009, S. 4).

Zu den Aufgaben der Führungskräfte zählt es folglich, **Ziele zu vereinbaren** und zu **planen**, mit wie vielen und welchen Mitarbeitern wo und wann die gesetzten Ziele erreicht werden können. Personal zu führen heißt dann auch, von den Mitarbeitern etwas zu **fordern**. Man delegiert Aufgaben, Befugnisse und Verantwortung. Das macht freilich nur Sinn, wenn man die Mitarbeiter so **fördert**, dass sie den anstehenden Aufgaben gewachsen sind. Wenn man Pläne und Ziele gemeinsam mit anderen Menschen umsetzt, ist es wichtig, dass die Betroffenen gut **kooperieren**. Schließlich muss man **beurteilen**, ob und wie die Mitarbeiter ihre Aufgaben erfüllt haben. An die Beurteilung schließt sich regelmäßig eine erneute Zielvereinbarung an. Somit beginnt der Prozess von neuem. Dabei stehen die Führungskräfte und ihre Mitarbeiter in Verbindung, sie **kommunizieren** miteinander und das unter der Maxime, dass sie und die anderen **motiviert** zu Werke gehen können.

Beim Personalservice handelt es sich um zusätzliche, oft freiwillige Leistungen,

- ▶ die ein Unternehmen seinen derzeitigen und im Einzelfall ehemaligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie deren Angehörigen einräumt,
- ▶ die mehrheitlich weder gesetzlich noch tarifvertraglich vorgeschrieben sind und
- ▶ auch nicht Arbeitsentgelt, Erfolgsbeteiligung oder Personalentwicklung darstellen.

Der Personalservice hat **Leistungen** rund um das Arbeitsverhältnis zum Gegenstand, wie Bescheinigungen, Beschwerden, Beratungen und Informationen, Statussymbole und Titel sowie Werkschutz, aber auch das **Gesundheitsmanagement**, also Verpflegung, Arbeitshygiene und -organisation, Betriebsarzt und Sozialstation, Unfallschutz und Arbeitssicherheit, Suchtbekämpfung, Fehlzeitenmanagement, Freizeit, Erholung und Sport sowie die betriebliche Krankenversicherung. Diverse **Ver-günstigungen** zählen ebenfalls zum Personalservice, etwa Betriebsfeste, der Belegschaftsverkauf und Deputate, Beihilfen, das Wohnungswesen, Darlehen, Interessengemeinschaften, ein Betriebskindergarten und eine Ausleihe.

Personalentwicklung umfasst die Personalbildung, das heißt die Aus-, Fort- und Weiterbildung, ferner die Personalförderung, also die Unterstützung in beruflichen, persönlichen und sozialen Fragen, sowie schließlich die Arbeitsstrukturierung, verstanden als Gestaltung der Arbeitsinhalte und Arbeitsteilung. Organisationsentwicklung ist ein eigenständiges Gestaltungsfeld, das Elemente der Personalentwicklung aufnimmt.

Die **Personalentwicklung** dient der Vermittlung jener Qualifikationen und Kompetenzen, die zur optimalen Verrichtung der derzeitigen und der zukünftigen Aufgaben erforderlich und beruflich, persönlich sowie sozial förderlich sind. Dazu muss man im Rahmen der Personalentwicklungsplanung den Personalentwicklungsbedarf ermitteln und dokumentieren. Dadurch werden eine Maßnahmenplanung und ihre Umsetzung möglich. Mit einem abschließenden Personalentwicklungscontrolling überprüft man, ob bzw. inwieweit die angestrebten Ziele erreicht wurden. Die **Organisationsentwicklung** führt die Personalentwicklung mit der Organisationsplanung zusammen. Organisationsentwicklung ist ein allumfassender Entwicklungs- und Veränderungsprozess von Organisationen und den in diesen Organisationen tätigen Menschen. Die Betroffenen sind maßgeblich sowohl in die Ursachenforschung von Problemen als auch in die Suche und Verwirklichung von Lösungen eingebunden.

Menschen beeinflussen

Qualifikationen und Kompetenzen vermitteln

Zusätzliche Leistungen gewähren

Beschäftigungsverhältnisse auflösen

Beschäftigungsverhältnisse können aufgelöst werden. Geschieht das im Rahmen des täglichen Betriebsablaufs, spricht man von **Trennung**. Die Beendigung von Beschäftigungsverhältnissen in Krisensituationen bezeichnet man hingegen als **Personalabbau**.

Eine **Trennung** stellt sich infolge eines Fristablaufs, einer Arbeitnehmerkündigung, eines Aufhebungs- oder Abwicklungsvertrages, der Entlassung, eines Outplacement oder infolge von Ruhestandsvereinbarungen ein.

Andererseits zwingt eine Vielzahl von Sachverhalten Unternehmensverantwortliche immer wieder dazu, Überlegungen anzustellen, wie das in Zukunft zu erwartende Auftragsvolumen kostengünstig oder kostengünstiger als bisher bewältigt werden kann. Derartige Anlässe sind periodische Schwankungen des Personalbedarfs, technische Innovationen oder die starke Konkurrenz auf den Absatzmärkten. Zuweilen ist ein **Personalabbau** unvermeidlich, der aber nicht nur auf das letzte Mittel, die Beendigung von Arbeitsverhältnissen, beschränkt ist. Der Personalabbau stützt sich auf eine Personalfreisetzungsplanung. Muss oder soll demnach die Stammbesellschaft abgebaut werden, kommen als Maßnahmen der Vorruhestand, initiierte Eigen-

kündigungen der Arbeitnehmer, Aufhebungs- oder Abwicklungsverträge, betriebsbedingte Entlassungen, Massenentlassungen und Betriebsänderungen in Betracht. Soll die Stammbesellschaft erhalten werden, empfehlen sich vor allem Kurzarbeit, Versetzungen, Veränderungen der Arbeitszeiten, der Urlaubsplanung und -abwicklung, Abbau von Mehrarbeit, ein Einstellungsstopp, die Aufgabe auslaufender Verträge sowie die Rücknahme von Fremdaufträgen.

Das Personalcontrolling beschränkt sich nicht auf die Planung und die Errechnung vergangenheitsbezogener Daten. Wichtiger ist die vorwärtsorientierte Betrachtung durch das Aufzeigen von Trends und die Ursachenermittlung.

Durch den Vergleich von Ist, Plan und Soll gewinnt man Informationen, die die Steuerung personalwirtschaftlicher Strukturen und Prozesse ermöglichen. Zum Instrumentarium der **Datenerhebung** zählen die Personalstatistik, Personalplanung und Zielsetzung, zum Instrumentarium der **Datenauswertung** die Trendverfahren, Zielvereinbarungen, Balanced Scorecard, ursachenanalytische Verfahren, das Benchmarking und personalwirtschaftliche Rechnungswesen.

Ist, Plan und Soll vergleichen

1.5 Vernetzte Aufgabenfelder

In der Praxis kann man die genannten Aufgabenfelder der Personalwirtschaft freilich nicht Schritt für Schritt und voneinander getrennt abarbeiten. Die Herausforderungen des Alltags liegen in vernetzten Aufgaben, zu deren Lösung Elemente vieler Aufgabenfelder notwendig sind.

Angeichts der Bedeutsamkeit des Personals sowie der zunehmenden Schwierigkeiten bei der Gewinnung und Bindung qualifizierter Beschäftigter legt man auf ein zugkräftiges Personalmarketing Wert (DGFP 2006, S. 13 ff., Lipold 2019, S. 8 ff.).

Personalmarketing ist mehr als ein Internal Marketing, das heißt die Ausrichtung an den Kundenwünschen, denn die Konzentration der

Unternehmen auf ihre Absatzmärkte wird ja gerade durch Engpässe am Arbeitsmarkt gebremst. Personalmarketing ist auch mehr als ein Arbeitsplatzmarketing, also die Erhöhung der Attraktivität des Unternehmens durch Personalwerbung, denn dabei gilt das Augenmerk nur den Interessen des Unternehmens, nicht denen der Beschäftigten. Andererseits ist Personalmarketing keine reine Mitarbeiterorientierung. Wenn alle Unternehmensaktivitäten ausschließlich an den Erwartungen und Interessen der Belegschaft ausgerichtet werden, verliert man die Kunden aus den Augen, was den Bestand eines Unternehmens gefährdet. Richtig verstanden bedeutet Personalmarketing, die Wirkungen von Unternehmensaktivitäten auf potenzielle und aktuelle Beschäftigte ins Kalkül zu ziehen.

Personalmarketing

Auf diesem Weg macht man sich das Marketing als Orientierungsrahmen, Leitbild oder Denkweise für alle Aufgabenfelder der Personalwirtschaft zunutze (Pepels 2013 c, S. 25 ff., Felser 2010, S. 86 ff.).

- ▶ Logisch, am Anfang der Überlegungen steht die **Personalgewinnung**. Nach gründlicher Personalplanung und Arbeitsmarktforschung wird die bestgeeignete Person gesucht und ausgewählt.
- ▶ Danach folgen das Onboarding, die Stellenzuweisung, vielleicht auch eine Arbeitsstrukturierung und sicherlich das Arbeitszeitmanagement. Die Mitarbeiterorientierung des Personalmarketing kommt also nicht zuletzt im **Personaleinsatz** zum Ausdruck.
- ▶ Personalmarketing ist ein Konzept, das via **Personalführung** die Berücksichtigung der Interessen der Beschäftigten fordert, weil gerade in Zeiten lose gekoppelter Arbeitsbeziehungen die Personalbindung große Bedeutung erhält.
- ▶ Personalmarketing sollte nicht nur die Gegenwart thematisieren, sondern mittels der **Personalentwicklung** auch in Richtung auf eine Verbesserung der Einsatz- und Aufstiegsmöglichkeiten weisen.
- ▶ Schließlich ist auch die **Trennung** von Mitarbeitern Teil des Personalmarketing. Gerade dieser sensible Bereich muss im Rahmen des Personalmarketing adäquat gestaltet werden (Mehring 2002, S. 32 ff.).
- ▶ Zur systematischen Gestaltung eines langfristig angelegten Personalmarketing ist das **Personalcontrolling** unerlässlich.

Für das Personalmarketing ist als moderne Sichtweise das Employee Relationship Management kennzeichnend: Unternehmen und Beschäftigte, die »Employees«, stehen zueinander in Beziehung, also »Relationship« (Bröckermann/Pepels 2013 a, S. 12 ff., Bröckermann/Pepels 2013 b, S. 5 f.).

Angesichts des »Lebenszyklus« von Beschäftigten im Unternehmen hat das Employee Relationship Management drei Dimensionen:

- ▶ Erstens ist Employee Relationship Management eine **Methode zur planmäßigen Kontakttierung** aktueller und potenzieller Be-

schäftigter durch geeignete Ansprache und Interaktion.

- ▶ Zweitens wird Employee Relationship Management als **Maxime zur Gestaltung** von Beziehungen zu aktuellen und potenziellen Beschäftigten verstanden, egal ob sie als Arbeitnehmer, Leiharbeiter, freie Mitarbeiter oder auf Grundlage anderer Rechtsverhältnisse für das Unternehmen tätig werden.
- ▶ Und drittens gilt Employee Relationship Management als **Mittel zur Gestaltung** des Aufbaus (Personalgewinnung), der Verstetigung (vor allem durch den Personaleinsatz und die Personalbindung) sowie, falls notwendig, der Beendigung der Beziehungen zu den Beschäftigten (Personalfreisetzung). Ausschlaggebend dafür ist der jeweilige Beitrag der Beschäftigten zum Unternehmenserfolg.

Personalbindung ist eine Daueraufgabe, die darauf abzielt, die in einem mühevollen, zeit- und kostenaufwändigen Prozess gewonnenen Belegschaftsmitglieder nicht wieder zu verlieren (Bröckermann 2013 b, S. 16 ff., DGFP 2014 b, S. 11 ff., Yavuz 2013, S. 50 ff.).

Man kann unterstellen, dass zufriedene Beschäftigte, die sich in ihren Werthaltungen vom Arbeitgeber bestätigt erleben, keinen oder weniger Anlass zu einem Stellenwechsel verspüren als unzufriedene. Sie empfinden emotionale Verbundenheit, die aber auch dadurch entsteht, dass sie wirtschaftliche Risiken des Wechsels scheuen. Diese Risiken sowie vertragliche, ökonomische und funktionale Wechselbarrieren, das heißt Kündigungs- und Einstellungsfristen, erzeugen schließlich Gebundenheit. Mithin sind Arbeitszufriedenheit, Verbundenheit und Gebundenheit die Anker für eine gelungene Personalbindung, die auch als Identifikation, Integration, Loyalität, Mitarbeiterbindung und Personalerhaltung oder Attraction, Commitment, Relationship, Retainment und (Staff) Retention (Management) bezeichnet wird.

- ▶ Personalbindung beginnt mit der Ermittlung der ökonomischen **Rahmenbedingungen** und der Arbeitszufriedenheit sowie der quantitativen und qualitativen Struktur der Belegschaft (Kapitel Personalgewinnung und Personalcontrolling).

Personalbindung

Employee Relationship Management

Aus der Praxis

»Wie der ... Hays Report zeigt, wird Mitarbeiterbindung als wichtigste Aufgabe ... angesehen. Als die am meisten geeigneten Instrumente, um Mitarbeiter zu binden, sehen die Befragten in allererster Linie ein gutes Betriebsklima. Auf dem zweiten Rang liegen flexible Arbeitszeiten ... Die marktgerechte Entlohnung belegt den dritten Platz. Das Bindungsinstrument »interessante Aufgaben« ... landet im Hays HR-Report auf dem vierten Platz.« (Hays 2018, S. 40)

Talentmanagement

- ▶ Die bindungsstrategische **Personalgewinnung** beginnt schon im Vorfeld eines Vertragsverhältnisses. Man hält Kontakt zu Praktikanten, Studierenden, Bewerbern, Beratern, Kunden und Personen im Umfeld der Beschäftigten, um sie bei Bedarf schnell verpflichten zu können und dadurch sowohl Zeit- als auch Kostenvorteile zu realisieren. Eine sensible, das heißt bewerberfreundliche Personalauswahl tut ein Übriges.
- ▶ Im Beschäftigungsverhältnis angelangt, ist das erste Bindungsinstrument das Onboarding. Zudem kann man den **Personaleinsatz** in Sachen Personalbindung so konzipieren, dass insbesondere weit entfernt wohnenden Beschäftigten durch attraktive Stellen und Arbeitszeiten interessante Bedingungen geboten werden.
- ▶ Bei der **Personalbeurteilung** steht die zukunftsgerichtete Potenzialbeurteilung im Vordergrund.
- ▶ Die monetären Anreize müssen auf einem gerechten **Entgeltssystem** basieren, das Anforderungen, Leistungen, den Markt, das betriebliche Stellengefüge und soziale Gesichtspunkte gleichermaßen berücksichtigt.
- ▶ Mit nichtmonetären Anreizen kann man die sozialen **Motive** und die Wünsche nach mehr Selbstverwirklichung bei der Aufgabenerfüllung ansprechen. Dabei sollte man weitgehend auf kooperative Ansätze setzen (Kapitel Personalführung).
- ▶ Ein guter **Personalservice** bietet vielfältige und vielversprechende Anhaltspunkte für die Personalbindung. So erzeugt beispielsweise

Generationenmanagement

die Gewährung von Darlehen eine nennenswerte Bindungswirkung.

- ▶ Coaching, Mentoring und flexible, individuell ausgestaltete Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten in Form von **Laufbahnplanungen** sowohl für Fach- als auch für Führungskräfte mindern die Gefahr eines Stellenwechsels (Kapitel Personalentwicklung).
- ▶ Austritts- bzw. Abgangsinterviews dienen der Ermittlung von betrieblichen Schwachstellen, die zu **Kündigungen** führen und behoben werden sollten. So werden Strategien des Anti-Headhunting möglich, die der Abwerbung Paroli bieten (Kapitel Personalfreisetzung).

Mit dem markanten Begriff **Talentmanagement** fasst man die Aktivitäten des Personalmarketing, der Personalentwicklung und -bindung zusammen. Das Begriffsverständnis ist eher schwammig. Gemeinsam ist allen Definitionen das Gewinnen, Identifizieren, Halten und Entwickeln von talentierten Mitarbeitern (Ritz/Sinelli 2010, S. 7 ff., Wegerich 2013 b, S. 182 ff.).

Wer ist aber eine talentierte Mitarbeiterin oder ein talentierter Mitarbeiter? Manche verstehen darunter, reichlich elitär, nur die High Potentials, also Nachwuchs- und Führungskräfte mit überdurchschnittlichen Fähigkeiten, andere jedoch jedes Belegschaftsmitglied, da jeder Mensch Talente hat (Kamluk 2017, S. 18 ff.).

Das **Generationenmanagement** kann man als ein spezielles Talentmanagement verstehen (Dahlmanns 2014, S. 10 ff., Rehm 2014, S. 15 ff.).

Typische Segmentierungen, die in der Presse und auch in der Fachliteratur genannt werden, sind Baby Boomer, Generation X, Y und Z. Jeder dieser Generationen werden unterschiedliche Charakteristika und Erwartungen zugeschrieben, auf die sich die Arbeitgeber einstellen müssen.

Besonderes Interesse genießen die Generationen Y und Z. Damit sind die Personen gemeint, die aktuell und in den nächsten Jahren auf den Arbeitsmarkt drängen (Krause 2015, S. 15 f.).

Work-Life-Balance ist ein ausgewogenes Gleichgewicht zwischen Berufs- und Privatleben, zwischen Arbeit und Freizeit. Das betrifft nicht nur die Vereinbarkeit von Beruf und klassischer Familie, sondern auch die wachsende Gruppe derer, die kein traditionelles Familienleben führen (Georg 2019, S. 13 ff., Hansen 2013, S. 238 ff., Kirschten 2014, S. 17 ff.).

Immer mehr und gerade junge Menschen gestehen dem Privatleben eine sehr hohe Priorität zu. Zuweilen werten Arbeitgeber dies als Schwäche, was auf der immer noch latent vorhandenen Annahme basiert, das Personal habe dem Unternehmen zu jeder Zeit voll und ganz zur Verfügung zu stehen. Um das Spannungsfeld zu entschärfen, in das die Beschäftigten und vor allem Führungskräfte dadurch geraten, ist die Work-Life-Balance ins Blickfeld der Personalwirtschaft geraten. Die eingesetzten Maßnahmen sind gleichfalls nicht revolutionär, sondern in den klassischen Aufgabenfeldern der Personalwirtschaft verankert.

- ▶ Als wichtigste Instrumente gelten **Arbeitszeitmodelle**, die Gestaltungsräume für die individuelle und flexible Zeiteinteilung je nach Lebensphase und privatem Engagement bieten. Das sind vor allem die Gleitzeit mit Arbeitszeitkonten oder Jahresarbeitszeitmodelle, die Altersteilzeit und die konventionelle Teilzeit einschließlich der auf vier Tage komprimierten Arbeitswoche und des Job Sharing, also der Arbeitsplatzteilung, variable Arbeitszeiten, Sabbaticals, das heißt langfristige Urlaube, und die Term Time, die arbeitsfreie Phasen während der Schulferien zusichert. Sogar die Schichtarbeit verspricht im Einzelfall Vorteile (Kapitel Personaleinsatz, *Klimpel/Schütte 2006, S. 50 ff.*).
- ▶ Mit dem Advanced Personal Planning werden die Beschäftigten ermutigt, wichtige persönliche Termine in den offiziellen Firmenkalendar einzutragen. Zudem kann die **Stellenzuweisung** mehr Zeitsouveränität erzeugen und damit erhebliche positive Effekte auf die Balance zwischen Arbeitsaufgaben und persönlichen Belangen haben, zum Beispiel die Telearbeit an einem Arbeitsplatz außerhalb

der Betriebsstätte und teilautonome Arbeitsgruppen (Kapitel Personaleinsatz).

- ▶ Um eine bessere Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben zu ermöglichen, können Unternehmen ihren Beschäftigten **Personalservice** bieten, etwa bei der Kinderbetreuung durch Betriebskindergärten, den Erwerb von Belegplätzen, Kinder im Betrieb, die Unterstützung von Elterninitiativen und Tagesmütter. Denkbar sind überdies Beihilfen bei der Geburt oder Heirat, Rabatte im Belegschaftsverkauf, Darlehen und Fonds für familiäre Notfälle. Beliebt ist die Unterstützung bei der Wohnungssuche und der privaten Haushaltsführung, insbesondere als Relocation-Service bei einer betriebsbedingten Versetzung ins Ausland oder in eine andere Stadt, aber auch generell durch Concierge-Dienste, etwa Besorgungen, Behördengänge, Autopflege, Kartenreservierungen, Einkaufs- und Wäscheservice. Die Beratung zu Krisenthemen, also Partnerkonflikten und Erziehungsproblemen, sowie Dienstleistungen im Bereich Elder Care, der Pflege oder Betreuung von älteren Familienangehörigen, werden zunehmend mehr nachgefragt (*Klimpel/Schütte 2006, S. 90 ff.*).
- ▶ Immer größere Bedeutung erfahren Maßnahmen zur Förderung der physischen und psychischen **Gesundheit** durch den Betriebsport und die Begünstigung des Besuchs außerbetrieblicher Fitness- und Wellness-Angebote. Seminare in Sachen Stressmanagement, Gesundheitsförderung und Prävention mit Rücken- und Nackenschulung, Ernährungs- und Suchtberatung, eine gesundheitsbewusste Gestaltung der Arbeitsplätze sowie Vorsorgeuntersuchungen beim Betriebsarzt schlagen in dieselbe Kerbe (*Klimpel/Schütte 2006, S. 80 ff.*, Kapitel Personaleinsatz, Personalservice und Personalentwicklung).
- ▶ Man billigt Beschäftigten Lebensabschnitte zu, in denen sie sich ganz dem Privaten zuwenden, etwa in der Elternzeit. Die Rückkehr an den Arbeitsplatz, die sogenannte **Reaktivierung**, kann durch Urlaubs- oder Krankheitsvertretungen während der Nichterwerbsphase und Teilzeitangebote für den Übergang unterstützt werden, flankiert durch Wiedereinstiegszusagen sowie die Vermittlung von Qualifikationen und Kompetenzen vor und

Work-Life-Balance

Work-Life-Balance: Maßnahmen

New Work

während des erneuten Onboardings (Kapitel Personaleinsatz und Personalentwicklung).

Allerdings ist die Work-Life-Balance nicht mehr für alle das erstrebenswerte Ziel. Manche wollen keine strikte Trennung von Arbeit und Freizeit. Sie sind bereit, auch außerhalb der regulären Arbeitszeit zu arbeiten, erwarten dafür aber die Möglichkeit, auch private Angelegenheiten während der Arbeitszeit abzuwickeln. Das nennt sich **Work-Life-Blending** (Scholz 2018, S. 34 ff.).

Die Diskussion darüber, wie und unter welchen Voraussetzungen Menschen in Zukunft arbeiten sollen, wird unter den Schlagworten **New Work** und **Arbeit 4.0** geführt (Bergmann 2017, S. 24 ff., BMAS 2015, o. S., Lutze/Schaller/Wüthrich 2019, S. 356 ff.).

Den Begriff **New Work** hat Bergmann in den 1970er-Jahren aufgebracht. Er war der Meinung, Menschen sollten nur noch zu einem Drittel einer Erwerbsarbeit nachgehen, zu einem weiteren Drittel die Arbeit verrichten, die sie wirklich tun wollen, und das restliche Drittel mit der sogenannten **High-Tech-Eigenproduktion** verbringen, der eigenständigen Herstellung von Gegenständen des täglichen Lebens mit Unterstützung durch technische Geräte. Von dieser Idee ist bei der heutigen Verwendung des Begriffs nur übrig geblieben, dass man Freiheit, Autonomie und Gemeinschaftssinn der Beschäftigten mit dem Blick auf ihre Produktivität fördern will. Also geht es hauptsächlich um mehr Flexibilität bei Arbeitszeit und Arbeitsort, neuartige Bürokonzepte und Agilität im Sinne von Selbstorganisation und Eigenverantwortung. Mit **Arbeit 4.0** meint man zumeist dasselbe. Das Kürzel **4.0** spielt, wie bereits in diesem Kapitel erwähnt, darauf an, dass nach der Dampfmaschine, dem Fließband und dem Computer nun die Digitalisierung die Arbeitswelt bestimmt.

Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit ist ein Prinzip zur Bewirtschaftung natürlicher, regenerierbarer Ressourcen derart, dass eine Ressource dauerhaft Ertrag bringend genutzt werden kann, ohne ihre wesentlichen Eigenschaften zu verlieren (Fischer/Eireiner/Weber 2019, S. 3 ff., Kirschten 2017, S. 17 ff., Öhlschlegel-Haubrock/Haubrock 2017, S.17 ff.).

Ein Unternehmen, das seine Leistungserstellung ökologisch verträglich, sozial gerecht und rationell gestalten möchte, benötigt dazu entsprechend qualifizierte, innovative und motivierte Beschäftigte. Dieser Gedanke ist für das nachhaltige Personalmanagement maßgeblich, ein Gedanke, der beständig in allen Aufgabenfeldern der Personalwirtschaft von entscheidender Bedeutung sein soll.

1.6 eHRM

Die **konventionelle Datenverarbeitung** anhand von Personalkarteien und Lohnkontoblättern muss angesichts des erheblichen Personal- und Zeitaufwands sowie der Fehlerträchtigkeit der Vergangenheit angehören.

Bei der heute veralteten und deshalb nur noch selten anzutreffenden **arbeitsteiligen Datenverarbeitung** werden die Personaldaten gesammelt, auf Formularen erfasst, manuell in Personaldaten eingeeben und gespeichert. Der Computer übernimmt die Massendatenverarbeitung sowie die Speicherung und Selektion von Daten, also Melde- und Statistikaufgaben sowie die Lohn- und Gehaltsabrechnung. Die Ergebnisse werden in Listenform ausgedruckt und gegebenenfalls korrigiert, indem eine erneute Eingabe vorgenommen wird.

Der Einsatz von Mikrocomputern, Terminals und entsprechender Software ermöglicht die inzwischen gängige **Datenverarbeitung im Dialog**.

EDV-Unterstützung

Die meisten personalwirtschaftlichen Aufgaben kann man vernünftigerweise nur noch mithilfe der elektronischen Datenverarbeitung leisten. Wo das geschieht, spricht man vom EDV-gestützten **Human Resource Management** oder kurz vom **eHRM** (Berger/Schwalbe 2003, S. 10 ff.).

Vorbedingungen für eHRM

Die Personaldaten sollen nur jeweils einmal gespeichert werden. Das nennt man redundanzfreie Speicherung. Sie stellt sicher, dass die Personaldaten zu geringen Kosten und änderungsfreundlich verwaltet werden.

Die Personaldaten sollten unabhängig von der jeweils anstehenden Aufgabe und Auswertung verwaltet werden. Gefordert ist also eine Datenunabhängigkeit.

Autorisierten Personen muss ein direkter Zugriff auf die Personaldaten möglich sein.

Personaldaten verlangen einen besonderen Schutz und spezielle Sicherungseinrichtungen. Das betrifft einerseits den Schutz vor dem unberechtigten Zugriff und vor fatalen Daten-

änderungen sowohl durch Beschäftigte als auch durch Externe. Dieser Schutz kann durch die Vergabe von Zugriffs- und Veränderungs-codes gewährleistet werden. Andererseits sind auch nach dem Bundesdatenschutzgesetz und der Datenschutz-Grundverordnung vielfältige Maßnahmen zum Schutz vor dem Missbrauch personenbezogener Daten zu treffen, die in Dateien gespeichert sind und maschinell sortiert und ausgewertet werden können. Zudem müssen Unternehmen einen Datenschutzbeauftragten benennen, wenn sie in der Regel mindestens zwanzig Personen ständig mit der automatisierten Verarbeitung personenbezogener Daten beschäftigen. Über den Datenschutz wachen Aufsichtsbehörden der Länder und des Bundes.

Man gibt die Daten und Anweisungen über Bildschirmmasken ein. Fehlerhafte Eingaben werden sofort über den Bildschirm angezeigt und können korrigiert werden, bevor eine Weiterverarbeitung erfolgt. Das erlaubt eine schnelle Erledigung der Arbeitsaufgaben. Außerdem sind die gespeicherten Daten immer aktuell und können auch von anderen Stellen verwendet werden. Voraussetzung ist eine Personaldatenbank, mit der die Personaldaten archiviert und verwaltet sowie nach unterschiedlichen Kriterien für Auswertungen unmittelbar zur Verfügung gestellt werden können. Solche Personaldatenbanken mit integrierten Verwaltungssystemen bezeichnet man als HR-Informationssystem (HRIS) oder Personalinformationssystem (Mülder 2004, S.1534 f., Mülder/Hohoff/Kaneko 2002, S. 255 ff.).

Eine Reihe von Routine-, Informations-, Melde- und Kontrollaufgaben kann als **automatisierte Datenverarbeitung** selbsttätig von der eingesetzten Software abgewickelt werden. Dabei werden Ergebnisse ohne manuelle Eingriffe durch Programmabläufe in definierten, regelmäßigen zeitlichen Abständen erzeugt.

Man kann die für die Datenverarbeitung notwendige Hard- und Software bei einem sogenannten **Provider** anmieten. Das Vertragswerk für diese Form des Outsourcing der Personalwirtschaft muss alle wesentlichen Sicherheits-, Service- und Übernahmefragen regeln. Geht es nur um das Mieten der Software, bezeichnet man das als Software as a Service (SaaS). Beim Application Management ist der Provider für die Wartung und Schulung zuständig, beim Hosting

bzw. Processing trägt er zudem die technische Verantwortung. Beim Application Service Providing (ASP), das man auch als Cloud Computing bezeichnet, sendet der Kunde alle relevanten Daten über ein Netzwerk, oft das Internet. Der Provider verarbeitet die Daten und sendet die Ergebnisse wiederum über das Netzwerk zurück (Hentschel 2003, S. 195 ff., Meyer 2011, S. 28 f.).

Ferner können Beschäftigte einen Teil der Personaldaten in Form eines **Employee Self Service** (ESS) im Intranet des Arbeitgebers über einen Zugriffscode selbst abrufen, verwalten und pflegen. Das Intranet ist wie das Internet aufgebaut, verknüpft also unterschiedliche Nutzer mit unterschiedlicher Software über Knotenrechner, sogenannte Server, und einige wenige einheitliche Standards. Das Intranet ist aber durch spezielle Vorkehrungen gegen unberechtigte unternehmensfremde Nutzer abgeschottet (Appel 2012, S. 46 ff., Lohse/Morczinek 2004, S.186 ff.).

Im Trend liegen auch die **HR-Apps**, gemeint sind Applikationen, also Anwendungsprogramme für Handys, Smartphones und Tablets. Man bezieht sie über Onlineshops und installiert sie direkt auf dem mobilen Endgerät. Als Mobile Self Services ermöglichen sie den orts- und zeitunabhängigen Zugriff auf personenbezogene Daten, etwa die Beantragung und Abrechnung von Dienstreisen. Als Mobile Recruiting-Apps können sie sogar die Online-Bewerbung ersetzen. Zumindest erlauben sie die Stellensuche und eine Interessenbekundung. Als Apps zur mobilen Führung informieren sie Führungskräfte über Qualifikationen und Kompetenzen der Beschäftigten, über deren An- oder

ESS

HR-Apps

Handbuch

HR-Bots

Portal

Abwesenheit sowie die Urlaubswünsche. Als Mobile Lern-Apps stellen sie Lerninhalte zu jeder Zeit und an jedem Ort zur Verfügung (Geiling 2013, S. 20 ff., Mülder 2017, S. 18 f.).

Mit Mitarbeiterportalen stellt man Beschäftigten Inhalte und Anwendungen entweder im Intranet oder im Internet zur Verfügung. Auf ein derartiges **Portal** greift man über eine spezielle Software zu, einen sogenannten Browser. Ein Portal hat eine einheitliche Benutzeroberfläche, ist aber personalisiert, denn Rollen und Berechtigungen legen fest, wer mit welchen Informationen umgehen darf. Eine einmalige Anmeldung am System genügt im Sinne des »single sign on« für alle Anwendungen und für die Aktivierung der persönlichen Einstellungen, wie etwa der Sprache. Das Portal integriert Geschäftsprozesse, unternehmensinterne und externe Informationen sowie Datenbanken im Employee Self Service (Knöfel 2003, S.14 ff.).

Zudem stellt man den Beschäftigten in größeren Unternehmen ein Nachschlagewerk, zu meist als Datei, zur Verfügung, das die internen personalwirtschaftlichen Richtlinien und Regelungen, den Handlungsspielraum der Personalabteilung, die Arbeitsanweisungen für die Per-

sonalverantwortlichen und die Entscheidungsgrundlagen als einheitliches Personalkonzept dokumentiert. Dieses sogenannte **Personalhandbuch** stellt sicher, dass die personalwirtschaftlichen Aufgaben gleichartig und widerspruchsfrei gelöst werden (Olfert 2019, S. 565 f.).

Zu guter Letzt stehen die **HR-Bots** hoch im Kurs. Der Begriff Bot ist eine Abkürzung des englischen Wortes Robot. Es handelt sich um ein EDV-Programm, das weitgehend automatisch sich wiederholende Aufgaben abarbeitet. Ein Chat-Bot ist ein Dialogsystem, das die Kommunikation mit einem technischen System erlaubt. Dabei sind neben reinen Textdialogen auch vollständig gesprochene Dialoge oder die Einbindung weiterer Medien wie Bilder und Videos möglich. Beispielsweise kann man so im Rahmen des Onboardings Informationen bereitstellen, im Rahmen der Bewerbung auf Fragen zu den geforderten Unterlagen eingehen, Krankmeldungen aufnehmen und weiterleiten, Fragen zum Urlaub, zu Dienstreiseanträgen und Sozialleistungen beantworten sowie auf der Grundlage der Eignungsprofile auf neue Stellenangebote im Unternehmen hinweisen und Vorschläge für die Personalentwicklung machen (Tumasjan/Welpe 2017, S. 115).

1.7 Arbeitsrecht

Das **Arbeitsrecht** hat nachhaltigen Einfluss auf nahezu alle personalwirtschaftlichen Aufgaben (Abb. 1.5, Büdenbender/Will 2008, S. 20 ff.).

1.7.1 Individuelles Arbeitsrecht

Das individuelle Arbeitsrecht regelt das Arbeitsverhältnis zwischen dem einzelnen Arbeitgeber und dem einzelnen Arbeitnehmer (Bachert/Strauß/Steckler 2020, S. 17 f., 37 ff.).

Es gliedert sich in

- ▶ das **Arbeitsvertragsrecht** (Kapitel Personalgewinnung) und
- ▶ das **Arbeitsschutzrecht** (Kapitel Personaleinsatz) einschließlich des Kündigungsschutzes (Kapitel Personalfreisetzung).

Abb. 1.5

Wirkungskreise des Arbeitsrechts

Individuelles Arbeitsrecht	Kollektives Arbeitsrecht	Arbeitsgerichtsbarkeit	Sozialrecht
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Arbeitsvertragsrecht ▶ Arbeitsschutzrecht 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Mitbestimmungsrechte ▶ Unternehmerische Mitbestimmung ▶ Tarifvertragsrecht ▶ Arbeitskampfrecht 		

Quelle: eigene Darstellung

1.7.2 Kollektives Arbeitsrecht

Das kollektive Arbeitsrecht normiert die Beziehungen zwischen den Sozialpartnern (Giesen 2016, S. 31 f.).

Das Betriebsverfassungsgesetz, das Sprecherausschussgesetz, das Gesetz über Europäische Betriebsräte, diverse Wahlordnungen, das Neunte Buch des Sozialgesetzbuches sowie die Personalvertretungsgesetze des Bundes und der Länder beinhalten Vorschriften zur Wahl und zu den Aufgaben von Belegschaftsvertretungen. Die jeweilige Mitgliederzahl ist in *Abb. 1.6* dargestellt (*Schmalen/Pechtl 2013, S. 180 ff.*).

- ▶ Wenn in einem Unternehmen in der Regel mindestens fünf ständige und zugleich wahlberechtigte Arbeitnehmer tätig sind, von denen drei wählbar sind, kann dort ein Betriebsrat gewählt werden. In Dienststellen gilt das Gleiche für den Personalrat. Betriebsräte mit neun oder mehr Mitgliedern bilden einen Betriebsausschuss, der die laufenden Geschäfte führt. Unternehmen mit mehreren Betriebsräten bilden einen Gesamt- und gegebenenfalls einen Konzernbetriebsrat. In den Gesamtbetriebsrat entsendet jeder Betriebsrat mit bis zu drei Mitgliedern eines seiner Mitglieder, jeder Betriebsrat mit mehr als drei Mitgliedern zwei seiner Mitglieder, in den Konzernbetriebsrat jeder Gesamtbetriebsrat zwei seiner Mitglieder. Diese Belegschaftsvertretungen haben diverse Rechte, die sie zur Mitwirkung und zur Mitbestimmung im engeren Sinne befugen, und zwar
 - in sozialen Angelegenheiten gemäß §§ 87–89 des Betriebsverfassungsgesetzes,
 - hinsichtlich der Gestaltung des Arbeitsplatzes, des Arbeitsablaufs und der Arbeitsumgebung gemäß §§ 90–91 des Betriebsverfassungsgesetzes,
 - in personellen Angelegenheiten gemäß §§ 92–105 des Betriebsverfassungsgesetzes sowie
 - in wirtschaftlichen Angelegenheiten gemäß §§ 106–113 des Betriebsverfassungsgesetzes.
 Diese Rechte sind unterschiedlich ausgestaltet, wie es *Abb. 1.7* zeigt.

- ▶ Im Rahmen der Mitbestimmung werden bei Bedarf sogenannte Einigungsstellen gebildet. Eine Einigungsstelle ist ein temporäres oder ständiges Organ, das nur in Aktion tritt, wenn es vom Arbeitgeber oder Betriebsrat laut §§ 76 ff. des Betriebsverfassungsgesetzes bzw. vom Personalrat angerufen wird. Sie besteht aus mehreren Beisitzern, die je zur Hälfte vom Arbeitgeber und von der Belegschaftsvertretung bestellt werden, und einem unparteiischen Vorsitzenden. Eine Einigungsstelle hat in den gesetzlich vorgesehenen Fällen Meinungsverschiedenheiten zwischen Arbeitgeber und Belegschaftsvertretung in betrieblichen Angelegenheiten durch einen Spruch zu entscheiden. Der Spruch der Einigungsstelle ist gerichtlich überprüfbar und kann bei Verstoß gegen gesetzliche Vorschriften oder wegen Überschreitung der Grenzen des billigen Ermessens aufgehoben werden (*Lipinski/Kumm 2011, S. 22 ff.*).
- ▶ Zudem wird in Unternehmen mit in der Regel mehr als 100 ständig beschäftigten Arbeitnehmern ein Wirtschaftsausschuss mit drei bis sieben Mitgliedern gebildet, dem mindestens ein Betriebsratsmitglied angehören muss. Hier werden regelmäßig die Mitwirkungsrechte in wirtschaftlichen Angelegenheiten des Unternehmens wahrgenommen (*Hornung-Draus 2010, S. 74 ff.*).
- ▶ In Unternehmen mit mehr als 1.000 Arbeitnehmern in mindestens zwei Mitgliedstaaten der EU, in denen mindestens 150 Arbeitnehmer beschäftigt sind, kann ein europäischer Betriebsrat gebildet werden. Er muss mindestens einmal jährlich angehört und vor wichtigen grenzüberschreitenden Unternehmensentscheidungen unterrichtet werden.
- ▶ Wenn in Unternehmen in der Regel mindestens zehn leitende Angestellte tätig sind, kann dort ein Sprecherausschuss gewählt werden. Er hat keine Mitbestimmungsrechte im engeren Sinne, aber Mitwirkungsmöglichkeiten
 - bei der Vereinbarung von Richtlinien über Inhalt, Abschluss und Beendigung von Arbeitsverhältnissen der leitenden Angestellten sowie
 - bei der Vermittlung von Auseinandersetzungen mit dem Arbeitgeber.

Einigungsstelle

Betriebsrat

Wirtschaftsausschuss

Europäischer Betriebsrat

Sprecherausschuss

Abb. 1.6

Mitgliederzahlen der Belegschaftsvertretungen

Mitarbeiter	Betriebsrats- mitglieder	Mitarbeiter	Freigestellte Betriebsräte
5–20	1		
21–50	3		
51–100	5		
101–200	7	200–500	1
201–400	9		
401–700	11		
		501–900	2
701–1.000	13	901–1.500	3
1.001–1.500	15		
1.501–2.000	17	1.501–2.000	4
2.001–2.500	19	2.001–3.000	5
2.501–3.000	21		
3.001–3.500	23	3.001–4.000	6
3.501–4.000	25		
4.001–4.500	27	4.001–5.000	7
4.501–5.000	29		
5.001–6.000	31	5.001–6.000	8
6.001–7.000	33	6.001–7.000	9
7.001–9.000	35	7.001–9.000	10
		8.001–9.000	11
		9.001–10.000	12
+ je 3.000	+ je 2	+ je 2.000	+ je 1

Leitende Angestellte	Sprecherausschuss- mitglieder	Jugendliche und Auszubildende	Mitglieder ihrer Vertretung
		5–20	1
10–20	1		
21–100	3	21–50	3
		51–151	5
101–300	5	151–300	7
> 300	7	301–500	9
		501–700	11
		701–1.000	13
		> 1.000	15

Quelle: nach *Schmalen/Pechtl 2013*, S. 180 ff., §§ 7 ff., 60 ff. Betriebsverfassungsgesetz, §§ 3 ff. Sprecherausschussgesetz

- Er hat zudem Informations- und Beratungsrechte bei Einstellung, Versetzung und Entlassung von leitenden Angestellten und schließlich
 - das Recht auf Unterrichtung über Pläne für Betriebsänderungen (Kapitel Personalfreisetzung) und die wirtschaftliche Situation.
 - Der Sprecherausschuss hat ferner ein Veto-recht im Betriebsrat, wenn Belange der leitenden Angestellten berührt sind (*Pulte 2006, S. 98 f.*).
- ▶ Eine Jugend- und Auszubildendenvertretung kann in Unternehmen und Dienststellen mit in der Regel mindestens fünf Arbeitnehmern gewählt werden,
- die das 18. Lebensjahr noch nicht vollendet haben oder
 - zu ihrer Berufsausbildung beschäftigt und das 25. Lebensjahr noch nicht vollendet haben.

Sie hat im Personal- bzw. Betriebsrat ein Vorschlagsrecht, vor allem in Sachen Berufsausbildung.

- ▶ In Unternehmen und Dienststellen, in denen wenigstens fünf schwerbehinderte Menschen nicht nur vorübergehend beschäftigt sind, kann eine Schwerbehindertenvertretung gewählt werden, die aus einer Vertrauensperson und wenigstens einem stellvertretenden Mitglied besteht. Sie fördert die Eingliederung der schwerbehinderten Menschen und vertritt ihre Interessen. Deshalb muss sie in allen Angelegenheiten, die schwerbehinderte Menschen betreffen, unterrichtet und angehört werden. Sie kann an den Sitzungen des Betriebs- oder Personalrates beratend teilnehmen und mindestens einmal jährlich eine Versammlung schwerbehinderter Menschen einberufen.

Auf diese Rechte der Belegschaftsvertretungen wird in den folgenden Kapiteln jeweils unter dem Stichwort Mitbestimmung eingegangen.

Rechtsvorschriften zur unternehmerischen Mitbestimmung finden sich im Drittelbeteiligungsgesetz, im Montan-Mitbestimmungsgesetz und im Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer. Die rechtlichen Möglichkeiten einer

Abb. 1.7

Mitbestimmung des Betriebsrates im Überblick

Mitwirkung	
Rechte des Betriebsrats	Anwendungsbeispiele im Betriebsverfassungsgesetz
Informationsrecht: Der Arbeitgeber ist verpflichtet, den Betriebsrat rechtzeitig und umfassend über seine Pläne zu informieren.	§§ 90 und 106: Planung von Umbauten bzw. Arbeitsplätzen und wirtschaftliche Angelegenheiten
Vorschlagsrecht: Der Arbeitgeber muss Vorschläge des Betriebsrates zur Kenntnis nehmen und prüfen.	§ 90 Abs. 2: Personalplanung
Anhörungsrecht: Der Arbeitgeber muss vor Entscheidungen die Meinung des Betriebsrates einholen.	§ 102 Abs. 1: Kündigungen
Beratungsrecht: Der Arbeitgeber muss aus eigener Initiative den Betriebsrat zur Beratung hinzuziehen und mit ihm über die Angelegenheit diskutieren.	§§ 96 Abs. 1 und 111: Berufsbildung und Betriebsänderungen
Mitbestimmung im engeren Sinne	
Rechte des Betriebsrats	Anwendungsbeispiele im Betriebsverfassungsgesetz
Widerspruchsrecht: Der Betriebsrat kann mit der Verweigerung seiner Zustimmung bestimmte Entscheidungen blockieren und den Arbeitgeber somit zwingen, seine Entscheidung durch das Arbeitsgericht prüfen zu lassen.	§ 99 Abs. 2: Personelle Einzelmaßnahmen
Vetorecht: Der Arbeitgeber kann bestimmte Entscheidungen nicht gegen den Willen des Betriebsrates durchsetzen, auch nicht vor dem Arbeitsgericht.	§§ 91 und 95: Änderungen der Arbeitsplätze bzw. der Arbeitsumgebung und Personalauswahl
Initiativrecht: Der Betriebsrat kann auf eigene Initiative vom Arbeitgeber bestimmte Handlungen oder Unterlassungen verlangen.	§§ 98 und 104: Betriebliche Bildungsmaßnahmen und Entfernung betriebsstörender Arbeitnehmer

Quelle: nach *Stock-Homburg/Groß 2019, S. 27*

Arbeitnehmervertretung in den Gesellschaftsorganen reichen, abhängig von der Belegschaftsstärke, der Rechtsform und der Branche, von null über ein Drittel bis zur leicht eingeschränkten Parität (*Abb. 1.8, Schmalen/Pechtl 2013, S. 185 ff.*).

Das Tarifvertragsgesetz hat das Tarifvertragsrecht zum Inhalt, also Regelungen über die Vertrags-

Unternehmerische Mitbestimmung

Tarifvertrag

Abb. 1.8

Unternehmerische Mitbestimmung im Aufsichtsrat

Unternehmensform	Anzahl der Arbeitnehmer			
	bis 500	über 500 bis 1.000	über 1.000 bis 2.000	über 2.000
Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit (VVaG)				
Eingetragene Genossenschaft (eG)				
Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)				
Aktiengesellschaft (AG) ¹				
Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA) ¹				
AG im Montan-Bereich ¹				
GmbH im Montan-Bereich				

- ¹ bei Familiengesellschaften und Tendenzbetrieben keine
- keine
- 1/3 Arbeitnehmer + 2/3 Arbeitgeber
- 1/2 Arbeitnehmer + 1/2 Arbeitgeber
- 1/2 Arbeitnehmer + 1/2 Arbeitgeber + neutrales Mitglied

Quelle: nach Oechsler/Paul 2019, S. 114

vereinbarungen zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmervereinigungen.

Artikel 9 Absatz 3 des Grundgesetzes gibt den Gewerkschaften das Recht, für die Durchsetzung ihrer Forderungen über Arbeits- und Wirtschaftsbedingungen einen Arbeitskampf durchzuführen. Bevor es aber beim Scheitern von Tarifverhandlungen zum Streik kommt, setzt ein Schlichtungsverfahren ein, bei dem ein Gremium von Arbeitgeber- und Gewerkschaftsvertretern unter einem neutralen Vorsitzenden versucht, eine Einigung zu erarbeiten. Führt auch die Schlichtung nicht zum Erfolg, können die Gewerkschaften unter bestimmten Voraussetzungen einen Streik beschließen. Ein Streikbeschluss

Streik

Aus der Praxis

»Eine Analyse der amtlichen Streikdaten von 23 OECD-Ländern seit 1990 durch das IW belegt: Die Bundesrepublik gehörte bis Ende 2014 zu den Ländern mit den stabilsten Arbeitsbeziehungen ... Von 2010 bis 2014 gab es in Deutschland pro Jahr durchschnittlich drei streikbedingte Ausfalltage je 1.000 Beschäftigte ... Zum Vergleich: Im Vereinigten Königreich fielen seit 2010 im Schnitt 26 Tage pro Jahr aus, in Frankreich 139 Tage.« (IW 2015, S. 6)

wird in der Regel durch eine sogenannte Urabstimmung herbeigeführt, bei der alle Mitglieder befragt werden. Die Streikenden erhalten weder Arbeitsentgelt noch Arbeitslosengeld. Lediglich die Gewerkschaftsmitglieder werden von der Gewerkschaft unterstützt. Eine Waffe der Arbeitgeberseite im Arbeitskampf ist die Aussperrung, mit der arbeitswilligen Beschäftigten das Betreten der Betriebe und damit die Aufnahme der Arbeit verwehrt wird.

1.7.3 Recht der Arbeitsgerichtsbarkeit

Das Arbeitsgerichtsgesetz behandelt das Recht der Arbeitsgerichtsbarkeit.

Gegenüber den ordentlichen Gerichten ist das Verfahren wegen der kürzeren Fristen rascher und wegen der niedrigeren Gerichtskosten billiger. Die Arbeitsgerichtsbarkeit wird durch Arbeitsgerichte, Landesarbeitsgerichte und das Bundesarbeitsgericht ausgeübt. Nach dem Arbeitsgerichtsgesetz sind die Arbeitsgerichte in der Hauptsache zuständig für Streitigkeiten

- ▶ zwischen einzelnen Arbeitgebern und Arbeitnehmern, die aus dem Arbeits- oder Berufsausbildungsvertrag und aus unerlaubten Handlungen resultieren,
- ▶ zwischen Tarifvertragsparteien,
- ▶ zwischen Arbeitnehmern aus gemeinsamer Arbeit und wegen unerlaubter Handlungen,
- ▶ im Rahmen der Mitbestimmungsrechte der Belegschaftsvertretungen sowie
- ▶ um die unternehmerische Mitbestimmung.

Jede Partei kann sich selbst vertreten oder vertreten lassen, vor dem Landes- und Bundesarbeitsgericht aber nur durch Rechtsanwälte oder Verbandsvertreter. Der Gesetzesauftrag lautet, eine gütliche Erledigung des Rechtsstreites herbeizuführen.

1.7.4 Sozialrecht

Die Normen, die auf die soziale Gerechtigkeit abzielen, nennt man Sozialrecht.

Soziale Gerechtigkeit wird in der Hauptsache durch die Gewährung von Sozialleistungen gewährleistet. Die Personalwirtschaft wird vor allem durch die sozialrechtlichen Vorschriften zur Sozialversicherung tangiert. Sie ist weiten Bevölkerungskreisen zur Pflicht gemacht, und soll die Versicherten vor Bedürftigkeit bei Krankheit, Erwerbsunfähigkeit, Arbeitslosigkeit und Unfall schützen und ihnen einen Lebensabend ohne materielle Not ermöglichen (Kapitel Personalentlohnung, *Murken/Jacobsen 2013, S. 5 ff.*).

Arbeitsgerichte

Soziale Absicherung

Aufgaben Kapitel 1

1. *Dirk Kirk, der schon viele Jahre in der »Safe-Bank AG« tätig ist, wurde dort nach seinem fünfundzwanzigjährigen Dienstjubiläum zum Direktor ernannt. Er ist alleine und ausschließlich für die Instandhaltung und Ausstattung des Gebäudes zuständig, angefangen bei den Büros bis hin zu den Sanitäräumen, und verdient rund 50.000 Euro im Jahr. Seine Vorgesetzte ist Alina Alana, die Leiterin des Innendienstes. Mit welcher Begründung kann man behaupten oder widerlegen, dass Dirk ein leitender Angestellter der Bank ist?*
2. *Anna Hellmann, die Geschäftsführerin der Kaufhauskette »Kaufrausch OHG«, stellt fest, dass es immer wieder Probleme rund um die insgesamt 400 Beschäftigten gibt, die sie aus unterschiedlichen Gründen nicht selbst lösen kann. Bitte erläutern Sie ihr, ob und warum sie eine Personalabteilung ins Leben rufen soll.*
3. *Mike Wärmann hat eine Stelle in der Personalabteilung der Kaufhauskette »Kaufrausch OHG« ergattert. Am ersten Arbeitstag teilt man ihm mit, er sei nun Personalreferent und solle nach dem Motto »One Face to the Customer« arbeiten. Mike bekommt es mit der Angst zu tun. Soll er nun doch Kunden betreuen oder soll er sich gar einer Operation unterziehen, damit er aussieht wie die anderen Beschäftigten? Bitte klären Sie Mike auf.*
4. *Einige Experten haben Friedrich Schillers Schauspiel »Wilhelm Tell« in ein Musical umgewandelt, das nun dauerhaft unter dem Titel »Tell Sing Sing« in Winsen an der Luhe aufgeführt werden soll. In der letzten Woche sind Stellenausschreibungen für die Titefigur Wilhelm Tell veröffentlicht worden, die als Anforderungskriterium unter anderem das männliche Geschlecht nennen. Tanja Miller hat sich auf die Stelle beworben und eine Absage bekommen. Welche Chancen hat Tanja, erfolgreich dagegen vorzugehen?*
5. *Tanja Miller arbeitet seit ein paar Monaten bei der Winzergenossenschaft »Dralle Rebe eG«. In einem Pausengespräch hat sie beiläufig erwähnt, dass sie aus religiösen Gründen keinen Wein trinkt. Seitdem wird sie von allen, auch den Führungskräften, als »zickige Reblaus« bezeichnet und gemieden. Eines Tages hält sie das nicht mehr aus und geht nicht mehr zur Arbeit. Daraufhin zahlt ihr die Winzergenossenschaft kein Entgelt. Bitte argumentieren Sie, ob das richtig oder falsch ist.*
6. *Die Kaufhauskette »Kaufrausch OHG« sucht Auszubildende. Emma Wolf bewirbt sich und wird zum Vorstellungsgespräch eingeladen. Im Verlauf des Gesprächs spricht die Ausbildungsleiterin Julia Rowerts sie auf ihren Verlobungsring an. Emma berichtet, dass sie ihre Verlobte Inga Fuchs nächstes Jahr heiraten will. Umgehend bricht Julia das Gespräch ab. Vor dem Büro wartet die Verlobte auf Emma. Der ruft Julia noch zu: »So etwas gibt es hier nicht!« Ein paar Tage später bekommt Emma eine Absage. Emma will die Ausbildungsstelle aber auf jeden Fall. Kann Emma die Kaufhauskette zwingen, sie als Auszubildende einzustellen? Bitte begründen Sie ihre Antwort.*
7. *Anna Hellmann kommt als Geschäftsführerin der Kaufhauskette »Kaufrausch OHG« nach Auswertung einschlägiger Statistiken zu dem erschreckenden Ergebnis, ihre Belegschaft sei mit einem Durchschnittsalter von 35 Jahren viel zu alt. Wenn sie nicht recht bald recht viele junge Beschäftigte einstellen könne, stehe sie in wenigen Jahrzehnten ohne Personal da. Bitte stehen Sie Anna argumentativ zur Seite.*

8. In der Kaufhauskette »Kaufrausch OHG« bemerkt die Geschäftsführerin Anna Hellmann, dass recht viele Eltern nach der Elternzeit nicht ins Unternehmen zurückkehren, obwohl sie das zu Beginn der Elternzeit vorhatten. Einige bleiben zu Hause, andere wechseln in andere Kaufhäuser oder andere Berufe. Was kann Anna tun, um die Rückkehrquote zu erhöhen?

Lösungen zu den Aufgaben finden Sie im Anschluss an das letzte Kapitel.

2

Personalgewinnung

Leitfragen

► **Was plant man im Hinblick auf die Personalgewinnung?**

Wie bestimmt man die Zahl, Qualifikation und Kompetenz der benötigten Personen? Wie legt man den Arbeitszeitrahmen für die neuen Beschäftigten fest?

► **Welche Verfahren der Personalsuche stehen zur Wahl?**

Welche Vor- und Nachteile haben die internen und externen Suchverfahren? Welche Kriterien sind für die Wahl eines Suchverfahrens maßgeblich?

► **Wie geht man bei der Personalauswahl vor?**

Welche Formen der Bewerbung gibt es und wie analysiert man sie? Welche weiteren Verfahren stehen zur Verfügung, wann und wie setzt man sie ein? Wer entscheidet nach welchen Kriterien über die Einstellung?

► **Was ist für die Formulierung eines Vertrags entscheidend?**

2.1 Personalgewinnung im Rampenlicht

2.1.1 Aufgaben und Prinzipien der Personalgewinnung

Sowohl die Personalgewinnung als auch der Personaleinsatz sind Aktivitäten eines Unternehmens, die dazu dienen, dass Personal in der erforderlichen **Anzahl** mit der erforderlichen **Qualifikation und Kompetenz** zu dem für die Erstellung der betrieblichen Leistung notwendigen **Zeitpunkt** oder Zeitraum an dem jeweiligen **Einsatzort** verfügbar ist.

Die Personalgewinnung ist, anders als der Personaleinsatz, darauf ausgerichtet, freie Stellen, sogenannte **Vakanzen**, zeitlich unbefristet oder doch zumindest für einige Zeit neu zu besetzen.

Allerdings sind die Grenzen zwischen Personalgewinnung und Personaleinsatz im Einzelfall fließend.

Man bezeichnet die Personalgewinnung auch als Personalbeschaffung, Recruiting, Rekrutierung, Mitarbeiter- oder Personalakquisition. Per-

sonalgewinnung ist aber wohl die zeitgemäße Benennung, weil mit diesem Begriff einerseits ausgedrückt wird, dass man die Beschäftigten und Kandidaten als Menschen schätzt, und andererseits, dass deren Anwerbung und Bindung überaus bedeutsam für die Unternehmen ist.

Mit dieser Begriffsbestimmung liegen die Aufgaben der Personalgewinnung auf der Hand. Die Richtschnur für die Erledigung dieser Aufgaben geben die **Prinzipien der Personalgewinnung**, die sich aus den personalpolitischen Prinzipien ableiten (Kapitel Personalgrundlagen).

► Die Personalgewinnung muss sich am Arbeitsmarkt orientieren. Das **Arbeitsmarktprinzip** bedingt nicht nur eine rechtzeitige, fundierte Planung und eine an den Erwartungen der Interessenten orientierte Personalsuche. Darüber hinaus gilt es, das Erleben des Bewerbungsprozesses positiv zu beeinflussen. Man spricht in diesem Zusammenhang vom **Candidate Experience**. Die Bewerberinnen und Bewerber sollen positive Erfahrungen mit dem

Vakanzen besetzen

Candidate Experience

 Bindung und Passung

potenziellen Arbeitgeber machen, und zwar bei allen Prozessschritten der Bewerbung, also auf der gesamten Candidate Journey. Gefordert sind transparente und faire Prozesse, eine gute und dialogorientierte Kommunikation sowie eine zügige Abwicklung, nicht zuletzt mit nutzerfreundlichen EDV- und Online-Instrumenten (Lippold 2019, S. 132, Rode/Brickwedde 2016, S. 56 f., Ullah/Ullah 2015, S. 7 ff.).

- ▶ Neuzugänge sollten nach dem **Flexibilitäts- und Personalbindungsprinzip** möglichst vielseitig sein, sich aber zugleich dauerhaft an das Unternehmen binden.
- ▶ Dem **Personalpassungsprinzip** zufolge will man leistungsfähige und -willige, verträgliche Beschäftigte gewinnen, deren Eignung sich dauerhaft mit den an sie gestellten Anforderungen deckt.
- ▶ Die Personalauswahl dient allein der Ermittlung der Passung. Sie darf das **Prinzip der Menschenwürde** nicht verletzen.
- ▶ Die Beachtung des **Repräsentanz- oder Diversity-Prinzips** dient nicht nur der sozialen Gerechtigkeit, sondern auch der Reaktionsfähigkeit bei etwaigen zukünftigen Marktgegebenheiten. Deshalb sollten in der Belegschaft recht viele Bevölkerungsgruppen und beide Geschlechter in einem angemessenen Verhältnis vertreten sein. Dabei macht das sogenannte Gender Mainstreaming die aufgrund ihrer Geschlechterrollen (Gender) unterschiedlichen Interessen und Lebenssituationen von Frauen und Männern zum zentralen Bestandteil (Mainstreaming) bei allen Entscheidungen und Prozessen, auch und gerade bei der Personalgewinnung (Finke 2006, S. 7 ff., 65 f., Krell/Mückenberger/Tondorf 2011, S. 85 ff.; Stuber 2009, S. 15 ff.).

Für einige Beschäftigtengruppen hat der Gesetzgeber dieses Prinzip in spezielle Vorschriften gefasst. So müssen nach §§ 154 ff. des Neunten Buchs des Sozialgesetzbuchs schwerbehinderte Menschen auf in der Regel mindestens fünf Prozent der Arbeitsplätze beschäftigt werden, sofern das Unternehmen über mindestens 20 Arbeitsplätze verfügt. Andernfalls besteht eine gesetzliche Pflicht zu einer Ausgleichsabgabe, die pro Monat und unbesetztem Pflichtarbeitsplatz 140 bis

360 Euro beträgt. Nach § 164 der besagten Vorschrift ist der Arbeitgeber verpflichtet zu prüfen, ob freie Stellen mit schwerbehinderten Menschen besetzt werden können. Ansonsten droht ein Entschädigungsanspruch von drei Monatsverdiensten (Foerster 2010, S. 60 ff.). Mit dem **Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz** erhebt der Gesetzgeber das Diversity-Prinzip für alle Beschäftigten und Bewerber zur Verpflichtung. Der Arbeitgeber muss Benachteiligungen aus Gründen der Rasse oder der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität verhindern oder beseitigen, auch bei der Personalgewinnung. Nach § 15 des Gesetzes ist der Abschluss eines Arbeits- oder Ausbildungsvertrages bei Vorliegen einer Diskriminierung zwar nicht erzwingbar. Allerdings haben diskriminierte Bewerberinnen und Bewerber, selbst wenn sie auch ohne eine Diskriminierung nicht eingestellt worden wären, einen Entschädigungsanspruch in Höhe von bis zu drei Monatsbezügen, den sie innerhalb von zwei Monaten schriftlich geltend machen müssen. Wenn durch eine diskriminierende Absage ein Vermögensschaden eingetreten ist, wird neben der Entschädigung ein Schadensersatz fällig, regelmäßig in Höhe des entgangenen Arbeitsentgelts bis zum ersten Kündigungstermin (Kapitel Personalgrundlagen, Rühl/Hoffmann 2008, S. 79 ff., 135 ff., Wisskirchen 2006, S. 1491 ff.).

- ▶ Das Vertragswerk muss rechtssicher gestaltet werden. Im Rahmen des **Rechtsstaatsprinzips** gilt es insbesondere, das Arbeitsrecht inklusive des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes zu beachten.

 Diversity

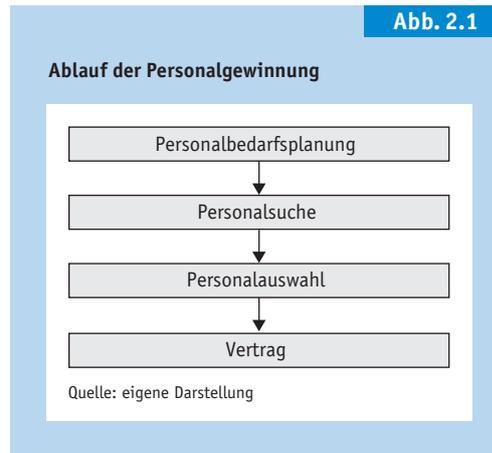
Aus der Praxis

»Rund drei Viertel der Mittelständler sind in den letzten Monaten dazu übergegangen, aufgrund des Fachkräftemangels in Deutschland Mitarbeiter im Ausland zu suchen. Das zeigt eine Befragung von LinkedIn und Bitkom Research von 1.000 Führungskräften.« (LinkedIn/Bitkom Research 2016, S. 46)

2.1.2 Prozess und Organisation der Personalgewinnung

Wer Personal beschaffen will, muss zunächst planerisch ermitteln, was die erforderliche Anzahl, Qualifikation und Kompetenz, der notwendige Zeitpunkt und der jeweilige Einsatzort sind, wie man vorgehen kann und was der Arbeitsmarkt hergibt. Es folgen die Personalsuche und der häufig sehr aufwändige Auswahlprozess, der in eine Entscheidung für eine Bewerberin oder einen Bewerber und die Unterzeichnung eines Vertrages mündet (Abb. 2.1).

Organisatorisch ist die Personalgewinnung in nahezu allen im Kapitel Personalgrundlagen geschilderten Gliederungsformen anzutreffen, traditionell eher in der funktionsorientierten, oft aber auch in der objektorientierten Gliederung, etwa im divisionalen Referentensystem, und in Cost, Service oder Profit Centern. Und schließlich hat das Outsourcing der Personalgewinnung an Personalberatungen einen hohen Stellenwert. In letzter Zeit hat sich das Recruitment Process Outsourcing etabliert: Externe Experten kümmern sich vorrangig um das Volumengeschäft. Sie suchen nach einer größeren Zahl meist relativ gering qualifizierter Mitarbeiter. Dabei übernehmen sie häufig den kompletten Prozess von der Definition der Ausschreibung bis zur Einstellung, gegebenenfalls sogar bis zum Onboarding (Pesch 2020, S. 14 ff.).



Traditionell denkt man beim Begriff Personalgewinnung nur an Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Angesichts des Trends zur projektbezogenen Arbeit mit temporären Mitarbeitern im losen, aber auch internationalen Verbund, geraten aber immer mehr die anderen Beschäftigtengruppen, vor allem die Leiharbeiter und Freelancer, in den Blick. Sie müssen aus Sicht der Unternehmen gleichfalls und im Prinzip nach den gleichen Regularien gewonnen werden. Oft werden jedoch Dienstleister im Auftrag tätig, etwa der Verleiher oder eine Vermittlungsagentur.

Für alle Beschäftigten

2.2 Personalbedarfsplanung

Der Personalbedarf wird entweder im Rahmen einer periodischen Analyse ermittelt, oder eine Führungskraft meldet ihn an (Bröckermann 2013 a, S. 55 ff.).

2.2.1 Personalbedarfsmeldung

Führungskräfte können ihren Personalbedarf in der Regel auf einem Formular wie in Abb. 2.2 geltend machen, das alle notwendigen Informationen enthält.

Auf die in Abb. 2.2 aufgezeigten Inhalte wird im Folgenden eingegangen. Hinsichtlich des Entgeltrahmens sei auf das Kapitel Personalentlohnung verwiesen.

Das Personalwesen und die Geschäftsleitung werden nur dann bereit sein, eine Stellenbesetzung durch ihre Unterschriften freizugeben, wenn die Vorstellungen der Führungskraft auch realistisch sind. Das sind sie, wenn außergewöhnliche Ereignisse vorliegen, aber in der Regel, wenn sich der gemeldete Personalbedarf in dem Rahmen bewegt, der für die jeweilige Periode gesetzt wurde.

Personalbedarfsmeldung

Abb. 2.2

Personalbedarfsmeldung

Ab soll
<ul style="list-style-type: none"> ▶ die Stelle Nr. ... erneut ▶ eine neue Stelle mit der Bezeichnung und der Nr. ... besetzt werden mit
<ul style="list-style-type: none"> ▶ einer/m Arbeiter/in ▶ einer/m Angestellten ▶ einer/m leitenden Angestellten ▶ einer/m Selbstständigen ▶ einer/m Heimarbeiter/in ▶ einer/m Leiharbeiter/in
<ul style="list-style-type: none"> ▶ als Telearbeitsplatz am Arbeitsort ▶ als Arbeitsplatz in der Abteilung/im Werk
<ul style="list-style-type: none"> ▶ mit einer regelmäßigen Arbeitszeit von ... Stunden ... Minuten pro ... ▶ mit variabler Arbeitszeit, aber erfolgsabhängig von
<ul style="list-style-type: none"> ▶ befristet bis ▶ unbefristet.
Eine Stellenbeschreibung und ein Anforderungsprofil
<ul style="list-style-type: none"> ▶ liegen vor mit der Nr. ▶ liegen nicht vor.
Die Stellenbesetzung ist zum vorgesehenen Termin notwendig, weil
Die wichtigsten Anforderungen (möglichst aus dem Anforderungsprofil) sind
Entgeltrahmen, Euro als
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Zeitlohn pro ▶ Gehalt pro ▶ Honorar pro ▶ Akkordrichtsatz pro ▶ sonstige Entgeltform
zuzüglich ..., Euro als zusätzliche Vergütung, nämlich als
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Zuschlag für ▶ Sonderzahlung/Gratifikation für ▶ Prämie/Provision für ▶ Zulage für ▶ Erfolgsbeteiligung für
Genehmigung
Datum, Unterschrift: Fachabteilung, Personalwesen, Geschäftsleitung

Quelle: in Anlehnung an Goossens 1981, S. 593 f.

2.2.2 Periodische
Personalbedarfsplanung

Bei der periodischen Personalbedarfsplanung orientiert man sich an dem Schema, das in Abb. 2.3 wiedergegeben ist (Mag 2003 a, S. 84).

Solch eine periodische Personalplanung bezeichnet man auch als systematische bzw. strategische Personalplanung, Strategic Workforce Planning oder analytisches Personalmanagement. (Bröckermann 2013 a, S. 54, Prieß/Eichhorn 2012, S. 38 f.).

Zu Beginn muss man festlegen, was unter einer Arbeitskraft rein zahlenmäßig zu verstehen ist. Das erscheint auf den ersten Blick kurios. Und doch ist eine Definition erforderlich, ob Teilzeitbeschäftigte als eine Person oder nur mit ihrem Anteil an der betriebsüblichen Wochen- bzw. Monatsarbeitszeit zählen. Letzteres ist üblich. Man rechnet in Vollzeitäquivalenten, die man auch als **Full-Time-Equivalent (FTE)** bezeichnet. Für diverse Statistiken ist dennoch immer wieder die Kopfzahl, der **Headcount**, erforderlich (Scholz/Scholz 2019, S. 118 f., Schulte 2011, S. 11 ff.).

Man muss den aktuellen und künftigen Personalbestand kennen: Wer wird zur Zeit und in Zukunft wann und wo eingesetzt? Der Personalbestand bildet die Grundlage für die Festlegung des quantitativen und qualitativen Personalbedarfs. Mit der zeitlichen Personalplanung bestimmt man den Stichtag, an dem oder für den man tätig werden muss, und den Arbeitszeiträumen für den oder die neuen Beschäftigten.

Schließlich folgt eine Maßnahmenplanung, innerhalb derer man die Bearbeitungsschritte angesichts der Gegebenheiten auf dem Arbeitsmarkt festlegt, jedoch nicht ein für alle Mal. Die Personalbedarfsplanung muss als fortlaufender Prozess immer wieder aufs Neue an die gesamtwirtschaftlichen Unwägbarkeiten, die unternehmerischen Fragestellungen und die aktuellen Anforderungen für den Personalbestand angepasst werden. Deshalb können Einsichten aus der Arbeitsmarktforschung zu einer Korrektur der quantitativen, qualitativen und zeitlichen Anforderungen führen (Wilbs/Spehrer-Patrick 2011, S. 9).